

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
RECURSOS HUMANOS**

**RAFAEL RÉGIS WILSON**

**A RELAÇÃO ENTRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS LÍDERES E  
O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ONG EM CRICIÚMA - SC**

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011**

**RAFAEL RÉGIS WILSON**

**A RELAÇÃO ENTRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS LÍDERES E  
O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ONG EM CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof<sup>o</sup> Msc. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa

**CRICIÚMA, DEZEMBRO DE 2011**

**RAFAEL RÉGIS WILSON**

**A RELAÇÃO ENTRE A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL DOS LÍDERES E  
O CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA ONG EM CRICIÚMA - SC**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas, no curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof<sup>o</sup> Msc. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa

.

Criciúma, 08 de dezembro de 2011.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Paulo de Tarso Ferreira Corrêa – Mestre – (UNESC) - Orientador

---

Prof. Abel Correa de Souza – Doutor – (UNESC)

---

Prof. Alessandro Cruzetta – Especialista – (UNESC)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que é meu refúgio e fortaleza.

Agradeço aos meus pais, que me deram todo o apoio e estrutura necessários.

Agradeço a minha namorada Renata, que esteve do meu lado em todos os momentos.

Agradeço ao pastor Jévis, presidente da Associação Espaço Alternativo pela abertura da mesma possibilitando a pesquisa.

Aos pastores Roberto e Marcelo, gestores da instituição que colaboraram fornecendo informações.

Ao professor Paulo de Tarso Ferreira Corrêa que me orientou e ajudou até o ultimo momento.

A todos que de alguma forma colaboraram.

## RESUMO

WILSON, Rafael Régis. **A relação entre a inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional de ONG em Criciúma – SC. 2011.** Monografia do Curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense. UNESC, Criciúma.

Este estudo tem como objetivo verificar a relação entre a Inteligência Emocional dos líderes e a satisfação dos colaboradores da Associação Espaço Alternativo, uma ONG situada em Criciúma - SC. A inteligência emocional é uma importante ferramenta para a administração dentro das organizações. Através dela os relacionamentos interpessoais se tornam mais saudáveis e a gestão de pessoal mais eficaz, além de que ela colabora tanto com o crescimento profissional como no individual, objetivo geral de todas as pessoas. Com isso fica evidente a importância de estudá-la, visto que todos os indivíduos, independente de suas particularidades, possuem emoções que influenciam o comportamento. Foram feitas as pesquisas de campo e descritiva, utilizando-se de dois questionários, um destinado aos gestores, para medir o quociente emocional dos líderes e outro destinado a equipe de líderes de projeto da instituição com o fim de identificar o clima organizacional, portanto com uma abordagem quantitativa e qualitativa. Alguns tópicos como Inteligência Emocional, Inteligência Emocional na Administração de Recursos Humanos, Liderança, Motivação entre outros, foram abordados. Os dois gestores da instituição apresentaram uma boa pontuação no teste de QE e foram considerados um referencial pelos demais colaboradores, no entanto precisam rever alguns comportamentos. Foram feitas sugestões a partir dos resultados obtidos com a pesquisa.

**Palavras-chave:** Inteligência Emocional. Liderança. Emoção. Clima Organizacional. Relacionamento Interpessoal. Comportamento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 01: Sexo.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 02: Escolaridade.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 03: Idade.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 04: Voluntário X Assalariado .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 05: Tempo de trabalho na empresa. ....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 06: Como se sente com relação ao seu relacionamento com os membros da equipe. ....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 07: Como se sente profissionalmente com o trabalho que executa na organização. ....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 08: Como se sente com relação a resolver os problemas da equipe em equipe.....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 09: Como se sente com relação a comunicação entre as pessoas da equipe.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 10: Você está satisfeito com a equipe de trabalho do Projeto Social.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 11: Como você se sente com relação ao clima de trabalho da instituição. .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 12: Como você se sente com relação aos valores éticos da instituição? .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 13 – Como você se sente com relação a liberdade de expressar seus pensamentos na instituição. ....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 14: Como você se sente com relação a oportunidades de crescimento profissional na instituição. ....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 15: Você considera que está sendo aproveitado na função a qual possui habilidades/potencial. ....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 16: Como você se sente com relação a importancia do seu trabalho para o alcance dos objetivos da organização.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 17: Você está satisfeito com recompensa pelo seu trabalho.....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 18: Você se sente bem informado com o que se passa dentro da organização. ....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 19: Como você se sente com relação as diretrizes dadas pelos gestores. .....</b>	<b>71</b>

<b>Figura 20: Como você se sente com relação ao interesse dos gestores quanto ao seu bem-estar.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 21: Como você sente com relação ao respeito dos gestores para com você? .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 22: Os gestores são um referencial para você. ....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 23: Os gestores motivam os funcionários. ....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 24: As decisões tomadas pelo gestores com os funcionários são justas. ....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 25: A forma que os gestores punem os funcionários por negligências cometidas é justa. ....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 26: Você possui acesso aos gestores quando precisa deles. ....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 27: Você está satisfeito de trabalhar na instituição. ....</b>	<b>79</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 01 – Estapas de treinamento.....</b>	<b>27</b>
<b>Tabela 02 – Fuções básicas da cultura organizacional .....</b>	<b>31</b>
<b>Tabela 03 – Principais Estilos de Liderança .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 04 – Sexo .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 05 – Escolaridade.....</b>	<b>52</b>
<b>Tabela 06 – Idade.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 07 – Voluntário X Assalariado.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabela 08 – Tempo de trabalho na empresa. ....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 09 – Pretende trabalhar no Projeto Social Espaço Alternativo por muito tempo. ....</b>	<b>56</b>
<b>Tabela 10 – Como se sente com relação ao seu relacionamento com os membros da equipe. ....</b>	<b>57</b>
<b>Tabela 11 – Como se sente profissionalmente com o trabalho que executa na organização. ....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 12 – Como se sente com relação a resolver os problemas da equipe em equipe.....</b>	<b>59</b>
<b>Tabela 13 – Como se sente com relação a comunicação entre as pessoas da equipe.....</b>	<b>60</b>
<b>Tabela 14 – Você está satisfeito com a equipe de trabalho do Projeto Social. .</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 15 – Como você se sente com relação ao clima de trabalho da instituição. ....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 16 – Como você se sente com relação aos valores éticos da instituição? .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabela 17 – Como você se sente com relação a liberdade de expressar seus pensamentos na instituição. ....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 18 – Como você se sente com relação a oportunidades de crescimento profissional na instiuição. ....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 19 – Você considera que está sendo aproveitado na função a qual possui habilidades/potencial. ....</b>	<b>66</b>
<b>Tabela 20 – Como você se sente com relação a importancia do seu trabalho para o alcance dos objetivos da organização. ....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 21 – Você está satisfeito com a recompensa pelo seu trabalho.....</b>	<b>68</b>



<b>Tabela 22 – Você se sente bem informado com o que se passa dentro da organização? .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 23 – Como você se sente com relação ao reconhecimento do seu trabalho por parte dos gestores? .....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 24 – Como você se sente com relação ao reconhecimento do seu trabalho por parte da equipe. ....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 25 – Como você se sente com relação as diretrizes dadas pelos gestores. ....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 26 – Como você se sente com relação ao interesse dos gestores quanto ao seu bem-estar .....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 27 – Como você sente com relação ao respeito dos gestores para com você? .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 28 – Os gestores são um referencial para você. ....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 29 – Os gestores motivam os funcionários. ....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 30 – As decisões tomadas pelo gestores com os funcionários são justas? .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabela 31 – A forma que os gestores punem os funcionários por negligências cometidas é justa. ....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 32 – Você possui acesso aos gestores quando precisa deles. ....</b>	<b>78</b>
<b>Tabela 33 – Você está satisfeito de trabalhar na instituição. ....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 34: Pontos positivos e negativos conforme a pesquisa de satisfação..</b>	<b>84</b>
<b>Tabela 35 – Resultados.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabela 36 - Classificação do teste de QE.....</b>	<b>85</b>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>11</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Organizações.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Organizações sem fins lucrativos .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3 Administração .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.1 Teorias da Administração.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.2 Escola da Administração científica .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3.3 Escola Clássica .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3.4 Escola comportamental .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3.5 Abordagem Contingencial.....</b>	<b>19</b>
<b>2.3.6 Abordagem sistêmica .....</b>	<b>20</b>
<b>2.3.7 Funções administrativas .....</b>	<b>21</b>
<b>2.3.8 Administração de Recursos Humanos.....</b>	<b>22</b>
<b>2.4 Funções da Administração de Recursos Humanos .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.1 Recrutamento e Seleção.....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.3 Avaliação de desempenho .....</b>	<b>27</b>
<b>2.4.4 Remuneração ou compensação .....</b>	<b>28</b>
<b>2.5 As pessoas e as organizações.....</b>	<b>29</b>
<b>2.6 Cultura organizacional.....</b>	<b>30</b>
<b>2.7 Clima organizacional.....</b>	<b>31</b>
<b>2.8 Comunicação.....</b>	<b>32</b>
<b>2.9 Motivação.....</b>	<b>33</b>
<b>2.10 Liderança .....</b>	<b>34</b>
<b>2.10.1 Teorias da liderança.....</b>	<b>35</b>
<b>2.10.2 Teoria dos traços .....</b>	<b>35</b>
<b>2.10.3 Teoria do modelo contingencial de Fiedler.....</b>	<b>36</b>
<b>2.10.4 Teoria do Caminho-Objetivo .....</b>	<b>36</b>

<b>2.11 Emoções .....</b>	<b>37</b>
<b>2.12 Inteligência emocional .....</b>	<b>38</b>
<b>2.13 Inteligência emocional na administração de Recursos Humanos .....</b>	<b>44</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa .....</b>	<b>47</b>
<b>3.2 Definição da área e população alvo.....</b>	<b>48</b>
<b>3.3 Plano de coleta de dados .....</b>	<b>49</b>
<b>3.4 Plano de análise dos dados .....</b>	<b>50</b>
<b>4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA.....</b>	<b>51</b>
<b>4.1 Pesquisa de satisfação .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1.2 Análise geral da pesquisa .....</b>	<b>80</b>
<b>4.1.3 Apresentação dos pontos fortes e fracos da instituição.....</b>	<b>83</b>
<b>4.2 Identificação dos Gestores.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3 Quociente emocional dos gestores .....</b>	<b>84</b>
<b>4.4..Análise da relação entre o QE dos gestores e satisfação dos colaboradores .....</b>	<b>85</b>
<b>5CONCLUSÃO .....</b>	<b>87</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>92</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Apoiado no princípio de decifrar comportamentos humanos (DIMITRIUS; MAZZARELLA, 2000), surgiu a idéia de aprofundar o estudo das emoções e suas aplicações em benefício ao clima organizacional de uma ONG que atua na cidade de Criciúma, SC.

As organizações sem fins lucrativos estão inseridas em um terceiro setor, cujo interesse maior é o social, diferente do Estado e o Mercado que se definem respectivamente como primeiro e segundo setor, porém visando mais o lucro. O produto de uma ONG ou o resultado da sua missão, não está diretamente relacionado com o desenvolvimento financeiro e econômico, mas sim com o crescimento humano, com a mudança das pessoas e da sociedade (DRUCKER, 2006).

Em um contexto geral, as organizações sem fins lucrativos surgiram para provocar mudanças comunitárias e propor restauração de valores e princípios do homem. Pelo fato de não possuir resultados financeiros, as organizações do terceiro setor precisam de um gerenciamento mais refinado, tendo por necessidade uma definição clara do produto e da missão além de uma avaliação contínua de seu desempenho. Uma ONG não está simplesmente prestando serviços, ela não quer que seu usuário final seja um usuário, mas sim um executor, ela presta assistência e trabalha a idéia de passar adiante aquilo que se recebeu (DRUCKER, 2006).

Nos EUA, pode-se dizer que as organizações sem fins lucrativos, possuem relevância na obtenção de resultados positivos sobre os problemas sociais. Evidencia-se a importância para o governo de um país obter um bom desempenho, o incentivo para a criação de organizações comunitárias (DRUCKER, 2002). Essas organizações têm como característica a sua interação com o Mercado e o Estado. Visam a reintegração de pessoas na sociedade, formando trabalhadores, que colaboram com o PIB nacional e simultaneamente, os consumidores que movimentam o mercado (MACHADO, 2009).

Apesar do crescimento vivenciado há vinte anos no Brasil em relação ao terceiro setor, os dados do IBGE apontam para uma desaceleração do mesmo nessa última década. O mercado de trabalho cresceu 20% entre os anos de 1991 e 1995, e quase 45% deste crescimento se deveu ao terceiro setor (TACHIZAWA, 2004). Entre os anos de 1996 e 2002 o número de Fundações Privadas e

Associações sem Fins Lucrativos teve um crescimento de 157%, já entre 2002 a 2005 esse mesmo indicador foi de pouco mais de 22% (IBGE).

Diante desse contexto, a presente pesquisa abordará sobre a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional de uma ONG na cidade de Criciúma.

## **1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA**

A Associação Espaço Alternativo, fundada em Criciúma por Ézio Jévis Manoel, é uma ONG que trabalha principalmente com jovens e adolescentes, que se utiliza do esporte, da cultura, e do entretenimento para fazer inclusão social. Atualmente essa associação possui três pontos de localização, um que atende pessoas de todas as partes da cidade, situado na avenida centenário, principal via de Criciúma, onde são desenvolvidas atividades culturais e entretenimento. Um segundo ponto que atende mais especificamente uma comunidade bastante problemática chamada Vila Progresso, que está sendo estruturado para oferecer cursos profissionalizantes. O terceiro ponto está situado no bairro Laranjinha, um sítio onde são levados e abrigados jovens que buscam recuperação de todos os tipos de vícios.

No decorrer dos anos o resultado do trabalho dessa ONG têm aparecido. Muitos jovens que não tinham perspectivas profissionais, hoje estão estudando em universidades, formando famílias e até são donos de empresas. Por trás disso, nos bastidores dos projetos, existe uma equipe de trabalho que atua em horário comercial captando recursos, incentivando professores e organizando em um âmbito geral a Associação.

Entretanto, como na maioria das equipes de trabalho, existem problemas de relacionamento que precisam ser administrados. Apesar de a organização ter passado por um período de reforma, que resultou no desligamento de alguns colaboradores e na conscientização comum entre os demais sobre o respeito necessário entre todos, existe ainda a necessidade de trabalhar a questão relacionamento, pois é a partir daí que muitas vezes o clima organizacional sofre alterações negativas nesta instituição. É válido ressaltar que os gestores e os demais colaboradores da Associação Espaço Alternativo estão vivenciando um momento sensível às mudanças e com isso surge a oportunidade de pesquisar a

seguinte questão: Qual a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional de uma Associação sem fins lucrativos que visa a reintegração de jovens e adolescentes na cidade de Criciúma, SC?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a relação entre a Inteligência Emocional dos líderes e o clima organizacional da equipe de trabalho responsável por uma Associação sem fins lucrativos que visa a reintegração de jovens e adolescentes na cidade de Criciúma, SC.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Identificar o perfil dos cooperadores;
- b) Analisar o clima organizacional;
- c) Medir o quociente emocional dos gestores da instituição;
- d) Diagnosticar os pontos positivos e negativos da instituição;
- e) Propor sugestões a partir dos resultados obtidos na pesquisa.

## **1.3 Justificativa**

Dentro da idéia de verificar a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional de uma Associação sem fins lucrativos que visa a reintegração de jovens e adolescentes na cidade de Criciúma, SC, evidencia-se a importância de atingir este objetivo, uma vez que esta relação pode influenciar o crescimento da organização, levando em conta que a interação da equipe com os líderes pode fazer os resultados aparecerem positiva ou negativamente.

Todas as pessoas, independente de sua cultura, classe social ou ideologia, interagem umas com as outras. É a partir dessas diferenças que se acarretam os contratempos.

Problemas de relacionamento interpessoal estão em muitos lugares, inclusive, ou principalmente, no trabalho. Eles lutam diretamente contra a eficiência

de qualquer organização, gerando uma necessidade de serem administrados adequadamente.

Como já referido anteriormente na situação/problema, a Associação Espaço Alternativo passou por um período de reforma há pouco mais de nove meses, período este que ocasionou o desligamento de alguns cooperadores. Daí a oportunidade de aplicar esta pesquisa. Todos os remanescentes da equipe estão passando por uma transição de comportamento em meio ao ambiente de trabalho, estão sensíveis e acessíveis a mudanças, o que caracteriza um momento ideal para falar a respeito da relação entre a inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional.

Pode-se dizer que este estudo é relevante para o pesquisador, para a ONG em estudo, para a Universidade e para a sociedade em geral. Para o pesquisador, pois todo o empenho na pesquisa fará parte de um crescimento pessoal e profissional, em que o mesmo colocará seus conhecimentos adquiridos na área ao longo do tempo de curso em prática, além de beneficiar a Associação Espaço Alternativo com uma visão técnica acerca do relacionamento interpessoal da equipe e sua relação com a inteligência emocional dos gestores. Para ONG este estudo representará um amadurecimento das relações entre a equipe consigo mesma e com os líderes a fim de melhorar e manter sempre o bom clima no ambiente de trabalho. Para universidade, e mais especificamente para o curso de administração, o estudo se faz importante visto que agregará no acervo mais uma pesquisa sobre um tema com poucas abordagens.

Por fim, o estudo em pauta se mostra viável, uma vez que a organização disponibilizou os dados e informações necessárias, além de dar liberdade para aplicação de questionários. O presidente da Associação também colocou-se à disposição, podendo esclarecer qualquer tipo de dúvida que viesse a surgir.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o objetivo de adquirir conhecimento sobre o tema em questão, inicia-se uma pesquisa científica baseada em um abrangente referencial teórico.

### 2.1 Organizações

Quase todas as atividades desenvolvidas na sociedade são executadas pelas organizações, delas é extraído grande parte da satisfação das pessoas. As organizações exercem um papel de suporte para a sociedade onde os indivíduos estão inseridos (LACOMBE; HEIBORN, 2003).

Segundo Montana e Charnov (2003, p.172):

Organizamos para um único propósito – alcançar nossos objetivos e metas. Esses objetivos devem derivar do mercado, isto é, satisfazer a necessidade ou desejo do cliente. Um conceito sólido para a organização é o de que a estrutura acompanha a estratégia. A função principal da administração que apoia a atividade de organizar é o planejamento.

Todas as pessoas, mesmo que inconscientemente, desejam alcançar objetivos e metas, e para que isso se torne real ao invés de um fruto do acaso, a organização de estratégias se faz imprescindível. As organizações estão intimamente ligadas com a administração, uma vez que uma das principais formas de organizar é utilizar a função administrativa sugerida por Chiavenato (1981) o planejamento.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.15-16):

A partir do momento em que os membros de um grupo aceitam uma liderança, está caracterizada a existência de uma organização, em que as pessoas aceitam a ascendência de um líder para julgar ou compor as diferenças entre os membros de um mesmo grupo e todos, por assim dizer, obedecem a esse líder.

Segundo Chiavenato (1981), todos os problemas ocorridos dentro das organizações estão fundamentados nas más relações humanas, algo que até os dias de hoje pode-se perceber, daí a necessidade de aplicar junto às organizações uma psicologia administrativa.



Portanto, todas as organizações são formadas por pessoas que visam alcançar objetivos em comum e colocam para isso suas habilidades à disposição do grupo, proporcionando um desempenho muito superior ao dos indivíduos que trabalham sozinhos (LACOMBE; HEIBORN, 2003).

## **2.2 Organizações sem fins lucrativos**

Carrion (2000) ao comentar o termo “cidadania empresarial” na sua pesquisa feita com quatro ONG’s situadas no estado do Rio Grande do Sul, infere dois tipos de empresários mantenedores de organizações sem fins lucrativos, o primeiro denominado empresário filantropo, que faz doação de recursos para colaborar com questões comunitárias, e o segundo que é denominado investidor social, o qual investe e fica atento ao retorno social produzido pelo seu capital.

Esse tipo de organização, por não ter um fundo lucrativo, não tem como dar um salário àqueles que trabalham para ela. Sendo assim esses trabalhadores são chamados de voluntários. De acordo com o dicionário online a palavra voluntário significa “o ato de doar seu tempo e seu conhecimento para ajudar a sociedade em que você vive, através de ações que não são remuneradas, mas que têm um valor importante para sua comunidade e para o próximo”. Na idéia de Carrion (2000), o trabalhador voluntário é alguém que exerce qualquer função sem direito à remuneração ou indenização por gastos com a atividade realizada. Muitas vezes essas pessoas acabam por abrir mão de seus próprios caprichos a fim de colaborar com a sociedade, ou seja, são pessoas que trocam sua força de trabalho, seu conhecimento e seu tempo para beneficiar a sociedade. O seu salário não consiste em valores econômicos e sim em ver uma sociedade melhor. Seja a recuperação de dependentes químicos, pessoas doentes, seja para o meio ambiente ou situações semelhantes, o voluntário tem isso como recompensa do seu trabalho.

## **2.3 Administração**

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p.48) a administração é conceituada tradicionalmente como: “[...] um conjunto de princípios e normas que

tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”.

Montana e Charnov (2003) consideram um tanto difícil conceituar o que é administração pela amplitude de áreas de atuação que ela possui. Entretanto, a definição mais comum considera que a administração trabalha com as pessoas e por intermédio delas a fim de alcançar os objetivos individuais e da própria organização.

Segundo Chiavenato (1981) administrar é utilizar as pessoas para produzir trabalho, sem elas às máquinas não se operacionalizam, os serviços não são prestados nem os produtos produzidos. Cabe a administração extrair de cada colaborador a quantidade eficaz de resultados.

Administrar uma empresa em um contexto geral, é aproveitar eficientemente todos os subsídios que se tem considerando as influências externas, ou seja, aplicar o recurso certo, no lugar, da maneira e no momento certo (LACOMBE; HEIBORN, 2003).

Os administradores são responsáveis por fazer com que as organizações dêem resultados concretos, por isso buscam saber como atuar de maneira eficiente, e para isso precisam conhecer bem o lugar o qual dirigem (BERNARDES, 1998).

Dentre as várias funções da administração, Lacombe e Heilborn (2003) destacam o planejamento, no que se refere a pensar antecipadamente o que e como alcançar determinados objetivos. Para isso se faz necessário a coleta de informações, o diagnóstico atualizado da situação vivenciada, o estabelecimento de metas e procedimentos para facilitar o alcance das mesmas, além da elaboração de cronogramas para acompanhar a execução de todas essas perspectivas.

Portanto, uma das características imprescindíveis da administração é a inovação. Os administradores precisam estar sempre atentos as tendências e mudanças no ambiente externo a fim de criar estratégias compatíveis ao mercado atual e promover vantagens competitivas à organização (CHIAVENATO, 1981).

Segundo Montana e Charnov (2000) os administradores e gerentes precisam de algumas qualificações e habilidades, as quais podem ser adquiridas e aperfeiçoadas através de treinamentos.

### **2.3.1 Teorias da Administração**

De acordo com Chiavenato (2006) uma teoria se trata de um aglomerado de representações que procuram explicar a realidade, dela se consegue extrair princípios ou leis que podem explicar a vida real de uma forma organizada e inteligente, além de servir como base para construção de um modelo racional capaz de indicar as decisões corretas a serem tomadas em relação a si mesmo. Qualquer resultado que se obtêm sem partir de teorias é mero fruto do acaso, e como a administração não é feita com palpites e sim com entendimento, a teoria se faz essencial para os administradores.

Para Lacombe e Heilborn (2003) uma teoria é um conjunto de suposições que relacionadas entre si explicam alguma coisa, acrescenta-se ainda que a capacidade de explicar e resolver problemas somados ao embasamento oferecido para planejar, determinam o valor de cada teoria. Com isso, as teorias da administração podem ser entendidas como um agrupamento de princípios que visam facilitar a concreção dos objetivos das organizações.

Conhecer as teorias da administração é de fundamental importância para os administradores, elas contribuem na hora de tomar decisões adequadas, além de que muitos dos princípios estudados nas teorias são válidos até os dias de hoje (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Segue abaixo uma explicação sintetizada de algumas das teorias da administração.

### **2.3.2 Escola da Administração científica**

A administração científica, desenvolvida a partir dos estudos de Frederick W. Taylor baseou-se na idéia de melhorar a eficiência dos trabalhadores. Ela foi a primeira abordagem da teoria da administração e assumiu principalmente duas formas: a administração no trabalho e administração nas organizações. Taylor acreditava que para prosperar economicamente era necessário otimizar a produtividade do trabalhador e isso só aconteceria se os mesmos se tornassem mais eficientes na execução de suas respectivas atividades, algo que seria difícil de

acontecer se deixado por conta dos próprios funcionários. Ele havia observado nas pessoas uma tendência de reduzir os esforços para o trabalho quando deixadas sozinhas (MONTANA; CHARNOV, 2000).

Taylor propôs uma Organização Racional do Trabalho (ORT), que consistia na padronização do tempo de execução das atividades através de métodos, atentando e eliminando os movimentos desnecessários. Isso fez com que uma abordagem de baixo para cima e das partes para o todo fosse estabelecida, isto é, dos operários para o gerente e dos operários e seus cargos para a organização empresarial respectivamente (CHIAVENATO, 2006).

Segundo Caravantes (1998) Taylor enfatizava a racionalização e a redução dos tempos de execução das tarefas. Ele entendia que o aumento de produção dependia diretamente do envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo e por isso defendia a idéia de que o sucesso individual do empregado estava associado ao sucesso da organização.

Além de Taylor vieram outros pesquisadores que seguiram sua linha de pensamento, tais como Henry Gantt, Franck e Lilian Gilbreth, Henry Ford, baseando-se no princípio de especialização dos operários através de treinamento, padronização dos métodos de trabalho, além de acreditar, assim como Taylor, que existia uma única maneira certa de executar o trabalho para otimizar a produtividade. Dentro desta ideologia, Henry Ford deu uma contribuição utilizada até os dias de hoje, as chamadas linhas de montagem (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Com as citações acima infere-se que no princípio dos estudos feitos sobre administração, a otimização da produtividade, busca pela eficiência e ênfase nos métodos de execução das tarefas eram o alvo dos pesquisadores e que ainda nos dias contemporâneos estes pontos são observados pelos administradores.

### **2.3.3 Escola Clássica**

Iniciada na França por Henri Fayol, essa teoria abordava a idéia de aumentar a eficiência das organizações a partir de uma boa disposição dos departamentos que as compunham e de suas relações estruturais internas. Com isso a ideologia da Escola Clássica se opõe a da Administração Científica, tendo uma abordagem de cima para baixo e do todo para as partes (CHIAVENATO, 2006)

Segundo Montana e Charnov (2000) a Escola Clássica trazia uma distinção entre os níveis de supervisores e gerentes, atribuindo um maior reconhecimento e responsabilidade àqueles que gerenciam do que aqueles que simplesmente supervisionam e conseqüentemente definindo as funções dos gerentes como administrativas.

Fayol observou as funções previsão, organização, comando, coordenação e controle como características típicas do gerenciamento, e ainda enfatizou que não eram os títulos que formavam um gerente, mas sim as funções que o mesmo exercia dentro da organização (MONTANA; CHARNOV, 2000).

Segundo Lacombe e Heilborn (2003) a Escola Clássica da administração dá ênfase a estrutura da organização e a responsabilidade que os administradores tem de estabelecê-la de maneira a facilitar o trabalho e proporcionando mais eficiência, essa teoria sugere que a estruturação precisa ser adequada conforme cada tarefa a ser executada.

Conforme as citações acima pode-se definir que essa teoria ocupou-se principalmente no que diz respeito ao layout das empresas, ela sugere que se os postos de trabalho estiverem distribuídos de maneira adequada na organização a produtividade irá aumentar.

#### **2.3.4 Escola comportamental**

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), a Escola comportamental, diferente da Escola clássica e científica, evidenciou o fator humano, percorrendo temas como motivação, liderança, trabalho em equipe e outros. Essa teoria atribui aos administradores a responsabilidade de colocar os recursos humanos da organização em coerência com as metas e objetivos da mesma, compreendendo e conhecendo as necessidades dos operários de maneira a motivá-los e conseqüentemente obter maiores resultados. Na mesma época dessa escola surgiu a teoria das relações humanas que fez um estudo mais aprofundado sobre o relacionamento interpessoal e sua influencia nas empresas.

Elton Mayo, cientista renomado da Escola Comportamental, através de estudos chamados de “Estudos Hawthorne”, conseguiu identificar uma relação entre os chamados fatores de relações humanas e a produtividade, ele observou que a medida que os trabalhadores sentiam-se mais valorizados, mais importantes dentro

de uma equipe, com um melhor relacionamento com os colegas e supervisores, eles se tornavam mais produtivos. A partir dessa teoria uma nova forma de administrar empresas começou a surgir, uma administração focada em lidar com as variáveis humanas no ambiente de trabalho (MONTANA; CHARNOV, 2000)

Fundamentando-se nas citações acima conclui-se que a partir da Escola Comportamental uma nova forma de ver o trabalhador começou a surgir, a preocupação com o bem estar das pessoas no ambiente de trabalho passou a ser considerada, já que os estudos apontaram para um aumento de produtividade relacionado aos fatores de relações humanas.

### **2.3.5 Abordagem Contingencial**

De acordo com Montana e Charnov (2000) a Abordagem Contingencial da administração afirma que não existe uma única e universal maneira de resolver os problemas das organizações, antes a abordagem de cada situação ou problema é determinada conforme as necessidades da organização. A Abordagem Contingencial é considerada um método eclético, isso porque ela interage com muitos outros métodos administrativos, utilizando diversas técnicas para a resolução de problemas.

Essa abordagem para administração coloca em evidência a idéia de que não existe uma melhor maneira de gerenciar, e que as mesmas técnicas utilizadas em uma organização para resolver os problemas, não seria necessariamente eficaz em outra, cada situação é única e precisa ser analisada e resolvida de uma maneira diferente. A Abordagem Contingencial é derivada dos estudos referentes à estilos de liderança e observa que nem todos os trabalhadores possuem uma mesma reação diante de uma mesma forma de liderar (DUBRIN, 2006)

Segundo Cury (2009) a abordagem contingencial se definiu como o somatório de várias teorias e pesquisas com diferentes objetivos, as quais reconheciam as organizações como sistemas compostos de subsistemas ligados entre si, de modo que se um subsistema sofresse alterações toda a organização a sofreria também. A partir daí essa teoria sugeriu que para cada situação existiria um método diferente para alcançar os melhores resultados.

Com essas citações fica claro que a Abordagem Contingencial sugere que a forma de lidar com os problemas nas organizações são diferentes umas das outras

e dependem das necessidades de cada uma, que cabe aos administradores analisarem o contexto da empresa para a partir dele dar um diagnóstico e sugestões de melhoria.

### **2.3.6 Abordagem sistêmica**

Conforme Maximiano (2007) o pensamento sistêmico define as organizações como sistemas, ou seja, um conjunto de partes interligadas que formam um todo, acrescenta-se ainda que um mesmo sistema pode simultaneamente ser um todo e uma parte de um outro maior.

O enfoque sistêmico integra a predominância dos fatores técnicos da escola clássica e os fatores humanos da escola comportamental, essa teoria aborda a idéia de que elementos distintos de um todo se influenciam interativamente a fim de alcançar objetivos em comum. Apesar de ter sido evidenciado que para compreender a realidade não bastava analisar elementos isolados e sim ter uma visão geral, pouco mais tarde outros pesquisadores sugeriram que o tamanho de qualquer sistema dependeria sempre de quem o está observando, podendo-se dividir a realidade em sistemas menores para estudá-los separadamente (MAXIMIANO, 2000)

Araújo (2007, p. 11) propõe que:

A abordagem dá ênfase à relação entre a estrutura (organização) e o meio que lhe dá suporte, pois sem entradas contínuas a estrutura termina por se deteriorar. E a forma de manter essa estrutura aberta é fortalecer a sua principal fonte motivadora: os seus recursos humanos.

Os sistemas se organizam basicamente em três partes: as entradas ou insumos, sejam eles humanos, materiais, financeiros, que são utilizados para produzir as saídas; o processo, que transforma os recursos que entraram no sistema em resultados; e as saídas que são os resultados obtidos a partir do processo que transforma os recursos iniciais (MAXIMIANO, 2007)

Diante dessas citações conclui-se que a abordagem sistêmica define as organizações como um todo formado de várias partes, as quais devem ser analisadas cuidadosamente pelos gerentes, visto que a alteração de uma delas influencia todas as demais.

Com todas essas considerações observa-se a evolução que teve a administração no decorrer dos anos e que o surgimento de várias teorias distintas serviram para auxiliar os administradores em suas tomadas de decisão.

### **2.3.7 Funções administrativas**

Segundo Araujo (2007) na chamada Escola Clássica, Taylor elaborou e divulgou quatro funções administrativas, as quais se caracterizaram por taylorismo, são elas: o desenvolvimento pela direção de uma maneira única de executar determinada tarefa, ao invés de deixar por conta do operário; a seleção cuidadosa e o treinamento da força de trabalho; a adaptação de operários à maneira determinada pela diretoria, que aconteceria com ajuda e supervisão constante; e a revisão do trabalho, com a atribuição de uma responsabilidade pelos resultados equitativa entre o operário e a direção.

Posteriormente, fundamentadas nos estudos realizados por Henry Fayol, as funções administrativas foram definidas como:

- 1- Previsão: Consiste em prever eventos futuros e determinar as atividades futuras mais eficazes para empresa. Esta função deu origem a função planejamento nos dias atuais.
- 2- Organização: Consiste nas maneiras como a estrutura organizacional está estabelecida e como a autoridade e a responsabilidade são passadas para os gerentes (delegação).
- 3- Comando: Está relacionada a como os gerentes administram os funcionários. Fayol tratou de atividades como comunicação eficaz, comportamento gerencial e uso de recompensas e punições na discussão sobre como um gerente deve administrar os funcionários.
- 4- Coordenação: Preocupa-se com as atividades desenhadas para criar uma conexão entre todos os esforços da organização (tarefas individuais) para a realização de uma meta comum,
- 5- Controle: Está relacionada a como os gerentes avaliam o desempenho dentro da organização com relação aos planos e às metas dessa organização (MONTANA; CHARNOV, 1999, p.14-15)

Maximiano (2000) definiu as funções administrativas sendo quatro processos principais que interagem entre si, sendo eles: planejamento, organização, execução e controle.

Segundo Montana e Charnov (1999) a principal função de um administrador é a de planejar. É a partir do planejamento que se pode determinar as tarefas, formar uma equipe competente, e estabelecer metas as quais servirão de referência para mensurar o desempenho da organização. A função planejamento pode ser



subdividida em duas: o planejamento estratégico, que visa traçar objetivos e metas a longo prazo; e o planejamento operacional, que se ocupa mais em estabelecer metas a curto prazo e distribuir as responsabilidades para as partes interessadas.

De acordo com Maximiano (2007, p. 8): “O processo de organizar consiste no ordenamento dos recursos, ou na divisão de um conjunto de recursos em partes coordenadas, segundo algum critério ou princípio de classificação”. Ainda conforme Maximiano (2007, p. 8): “O resultado desse processo chama-se estrutura organizacional”.

A função execução consiste em realizar as atividades planejadas, bem como utilizar os recursos a fim de obter o resultado esperado. Essa função envolve outros processos como o de direção, que aciona os recursos necessários para realizar as tarefas (MAXIMIANO, 2000).

Montana e Charnov (1999) colocam a função controle como sendo a responsável por certificar que as metas e objetivos sejam alcançadas, isso através de uma supervisão diária por parte dos administradores.

De acordo com Maximiano (2007) a administração compreende um processo com cinco funções principais, mantendo as quatro anteriores mas acrescentando a função liderança, a qual ocupa-se em administrar pessoas, o que tem se tornado cada vez mais importante dentro das organizações.

Atualmente novas funções e maneiras de administrar têm surgido, uma delas bastante utilizada na administração contemporânea é o chamado Ciclo de Deming ou Ciclo PDCA, que envolve as funções de planejar, fazer, verificar e agir, as quais correspondem ao inglês *plan, do, check e act* (CURY, 2009).

### **2.3.8 Administração de Recursos Humanos**

De acordo com Chiavenato (2002) a ARH é uma área interdisciplinar da administração, ela envolve diversos campos de conhecimento, aborda tanto aspectos internos da organização como externos e ainda pode ser aplicada em qualquer tamanho de organização.

A administração de recursos humanos ou de pessoal, assim também conhecida, não é uma função a ser aplicada exclusivamente em um setor das organizações, ela deve ser desenvolvida por todos que têm responsabilidade de

chefia na empresa e em todos os setores dela, apesar de que normalmente existe um único setor que administra todos os demais. Isso porque as organizações são compostas por recursos humanos em todas as suas áreas, independente da atividade exercida, se é fora ou dentro das dependências da empresa, se é manual ou automático o serviço produzido, precisa de pessoas para operar máquinas, executar serviços manuais e, em termos gerais, movimentar a empresa (FERREIRA, 1983).

Singer e Ramsden (1974) já colocavam na segunda metade do século passado que o fato de existirem departamentos de recursos humanos nas empresas não isenta seus líderes da obrigação de se relacionar bem com os colaboradores, bem como promover um ambiente de trabalho com harmonia. (SINGER; RAMSDEN, 1974).

As organizações são dependentes de seus colaboradores, quanto maior a qualidade deles tão maior será o desempenho da mesma. Isso traz às empresas, e mais especificamente aos departamentos de recursos humanos delas, a responsabilidade de supervisionar e promover o desenvolvimento de seus funcionários. O crescimento individual de cada funcionário faz com que sejam mais eficientes no cumprimento das metas da organização, o que é interessante para ambos (HUDSON, 1999).

Antigamente, a administração de pessoal era exercida de forma limitada. Tudo o que se denominava por administrar recursos humanos era registrar os dados dos empregados, suas frequências no trabalho, bem como a pontualidade e outras atividades desse porte. No entanto a partir da década de oitenta essa área da administração evoluiu e ganhou novas responsabilidades, ela passou a não apenas registrar dados dos funcionários, mas a cada vez mais interessar-se em conhecê-los e ajudá-los a ter um melhor desempenho no trabalho. O conteúdo dessa ciência enriqueceu bastante e novas estratégias começaram a ser adotadas nas empresas com o decorrer dos anos (FERREIRA 1983).

A administração de pessoal ocupa-se em adotar meios, recursos, estratégias das mais variadas a fim de desenvolver condições no ambiente de trabalho que venham motivar o entusiasmo das pessoas e garantir sua permanência na empresa. Isso se dá principalmente através de uma política que busca prestar assistência aos colaboradores da organização, oferecendo acompanhamentos,

treinamentos, benefícios, aconselhamentos e outras diversas formas de dar suporte à força de trabalho (FERREIRA 1986).

De acordo com Toledo (1976), basicamente as políticas e estratégias de recursos humanos concentram-se em reunir e assegurar um contingente de pessoas adequadas e suficientes a fim de que a organização se mantenha em funcionamento, com suas atividades diárias produzindo o resultado esperado. A partir dessa política geral, muitas outras são estabelecidas de acordo com as mais variadas características das empresas, ou seja, cada uma pode usar estratégias diferentes das demais, mas o objetivo continua sendo o de garantir a permanência de seus colaboradores.

Segundo Ferreira (1986, p.306):

Por mais bem elaborada e cuidadosa que seja a política de pessoal, e por mais que se faça em benefício do elemento humano de qualquer empresa, haverá sempre problemas de relações humanas no trabalho, caracterizados, geralmente, pelas manifestações de descontentamento, reclamações, atritos e mesmo desajustamentos ocasionais.

Para Toledo (1983), existem dois motivos básicos que contribuem para que os colaboradores de uma organização não tenham uma boa integração, função essencial da administração de recursos humanos: os problemas interpessoais, bem como conflitos internos, impasses dentro do ambiente de trabalho, e a rigidez organizacional, considerando a falta de flexibilidade da parte dos que exercem cargos de chefia.

Investir em recursos humanos pode aparentemente não ser tão vantajoso para as organizações, visto que em curto prazo os resultados não ficam tão evidentes quanto os custos. No entanto essa prática pode evitar grandes prejuízos com a rotação de funcionários, usando tempo de produção para treinar novos, baixo rendimento por causa da desmotivação e outros, além de que a medida que a satisfação pessoal aumenta, o rendimento e lucro passam a ter maior evidência (SAYLES; STRAUSS, 1975).

Segundo Singer e Ramsden (1974), nem o indivíduo mais preparado da empresa, conhecedor, experiente, ou qualquer outra forma de vantagem, consegue ser eficiente se colocado num campo diferente do seu agrado. Cabe a administração de recursos humanos encaixar as pessoas certas nas atividades certas, de maneira a aproveitar os respectivos valores. A escolha de perfis específicos pode ser

decisiva no desempenho, com isso o recrutamento e seleção de pessoal se faz relevante em todas as empresas.

Toledo (1983) também sugere que indivíduos colocados em postos de trabalho não compatíveis com suas aptidões não possuem um nível de produtividade adequado para manter a empresa, além de causar insatisfações individuais e coletivas.

## **2.4 Funções da Administração de Recursos Humanos**

Serão apresentadas a seguir de forma sintetizada, algumas das funções da administração de recursos humanos.

### **2.4.1 Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e seleção de pessoal são duas operações distintas. A primeira implica em agrupar pessoas disponíveis no mercado de trabalho que possuam habilidades básicas para atender as necessidades da empresa, já a segunda ocupa-se em selecionar do agrupamento aqueles que a organização julga melhor preparado para colaborar com as suas pretensões e então preencher o cargo (FERREIRA 1986).

Chiavenato (2002, p. 197) fala que “Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”

Para Limongi-França e Arellano (2002) recrutar pessoas é a parte inicial do processo de preencher vagas em aberto, esta função reúne subsídios para posteriormente serem selecionados. Evidencia-se ainda a importância da criatividade na hora de efetuar um bom recrutamento e atrair o maior número de candidatos potenciais o possível.

A seleção de pessoal é uma parte restritiva do processo de preencher vagas, isso porque é uma atividade de filtragem e tomada de decisão. Esta função ocupa-se em escolher dentre os candidatos que primeiramente foram recrutados os que possuem perfil e habilidades mais adequados às necessidades da empresa visando a constância ou melhoria da eficiência (CHIAVENATO, 2002)

Para Toledo (1983) uma má seleção de pessoal pode comprometer a vida da organização tanto a curto como e principalmente a longo prazo, isso devido ao baixo rendimento que pessoas despreparadas oferecem, ao nível de rotatividade que se torna alto e outras desvantagens que acabam transparecendo quando não se tem uma mão-de-obra qualificada para exercer as funções da empresa.

Por fim, o recrutamento e seleção de pessoal não é um processo tão fácil como parece ser, por mais que o contingente de pessoas desempregadas seja alto, é necessário que o indivíduo possua um mínimo de requisitos para cumprir com as obrigações que a organização está para atribuir (FERREIRA 1986).

#### **2.4.2 Treinamento e desenvolvimento**

De acordo com Chiavenato (2004) o conceito de treinamento teve uma evolução ao longo da história. Inicialmente foi entendido por alguns especialistas como um meio de adequar os funcionários a seus respectivos cargos, no entanto, com o decorrer dos anos essa idéia se tornou ultrapassada, começou-se a abordar o treinamento não apenas como uma forma de adequar, mas de desenvolver as pessoas a fim de alavancar o desempenho em seus cargos.

Com os treinamentos as pessoas desenvolvem habilidades e adquirem conhecimentos relativos ao trabalho, o que facilita a execução das atividades contribuindo para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização. A responsabilidade de promover treinamentos não é do funcionário e sim do administrador, cabe a ele buscar uma assistência especializada para dar conta e aplicar os treinamentos (CHIAVENATO, 2002).

O treinamento, segundo Chiavenato (2004), é uma fonte de lucratividade, isso porque ele agrega valor às pessoas, às organizações e aos clientes, permitindo que os funcionários contribuam mais eficientemente para os resultados da empresa. Ele se dá em um processo composto de quatro etapas, são elas:

Diagnóstico:	é a etapa que faz o levantamento das necessidades de treinamento, sejam elas passadas, presentes ou futuras;
Desenho:	é a etapa que se ocupa em elaborar um programa de treinamento que supra as necessidades diagnosticadas;
Implementação:	é a etapa de aplicar o programa de treinamento elaborado;
Avaliação:	é a etapa que analisa os resultados obtidos.

Tabela 01 – Estapas de treinamento

Fonte: Tabela adaptada pelo pesquisador de (CHIAVENATO, 2004)

Conforme Chiavenato (2004) existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoal, o primeiro trata-se de aperfeiçoar as habilidades da pessoa relacionadas com o cargo em que ela executa no presente, o segundo preocupa-se em capacitar a pessoa para ocupar um cargo futuro, desenvolvendo nela as habilidades que serão requeridas.

### 2.4.3 Avaliação de desempenho

Avaliar o desempenho das pessoas em seus respectivos trabalhos consiste em um processo de medir o valor que estão agregando ou o potencial de desenvolvimento futuro. Através deste processo consegue-se identificar problemas de diversas raízes e corrigi-los, isso adotando uma política de RH coerente à necessidade encontrada (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Hipólito e Reis (2002, p.85) “Avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer organização, sendo necessárias para averiguar a correção das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria”.

Segundo Chiavenato (2004) avaliar o desempenho das pessoas nas organizações é algo fundamental para obtenção de bons resultados, isso porque são elas quem realizam os processos organizacionais e garantem que a empresa tenha competitividade para se manter no mercado.

Ainda conforme Chiavenato (2004, p.223): “A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

O desempenho humano no trabalho não é algo fixo ou constante, ele

varia de pessoa para pessoa e depende de vários fatores que servem de influência, fatores estes que podem estimular ou desestimular alguém, cabe aos administradores criarem ambientes estimulantes de trabalho para que o desempenho seja otimizado e os resultados apareçam positivamente (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2002) a avaliação do desempenho não se trata de um fim em si mesma, mas um meio para obter dados e informações que contribuem para tomadas de decisão. Existem pelo menos cinco principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho, cada um atinge determinados objetivos específicos e características das pessoas envolvidas, portanto é de responsabilidade do administrador utilizar o método mais adequado às necessidades de sua organização. São estes principais métodos os seguintes:

- Método das escalas gráficas;
- Método da escolha forçada
- Método da pesquisa de campo;
- Método dos incidentes críticos;
- Métodos mistos (CHIAVENATO, 2002)

#### **2.4.4 Remuneração ou compensação**

Segundo Chiavenato (2002) a remuneração ou compensação é a área da administração que se ocupa em recompensar as tarefas que cada indivíduo executa na organização. Geralmente trata-se de uma relação de intercâmbio, direta ou indireta, onde as pessoas trocam os resultados que oferecem à empresa por recompensas financeiras.

“A recompensa financeira direta consiste no pagamento que cada empregado recebe na forma de salários, bônus, prêmios e comissões” (CHIAVENATO, 2004, p. 258)

Já a indireta, ainda segundo Chiavenato (2004, p.258-259): “[...] é o salário indireto decorrente de cláusulas da convenção coletiva do trabalho e do plano de benefícios e serviços sociais oferecidos pela organização”.

A compensação é bastante utilizada para estimular as pessoas a se comportarem na organização de maneira que agregue maior valor, esforçando-se

para otimizar os resultados. No entanto é preciso haver um equilíbrio na relação entre resultado oferecido e a recompensa dada, não se pode remunerar de mais alguém que traz pouca contribuição para empresa e nem o oposto, deve-se antes alinhar os custos de funcionários com os benefícios que eles trazem (HIPÓLITO, 2002)

Existe ainda as recompensas não financeiras que agem diretamente na emoção das pessoas, são elas: auto-estima, reconhecimento, elogios, entre outros que servem para motivar os funcionários (CHIAVENATO, 2002)

## **2.5 As pessoas e as organizações**

Conforme Chiavenato (2004), as pessoas passam a maior parte de suas vidas nas organizações, isso porque é através delas que retiram sua subsistência e realizações pessoais. Semelhantemente as organizações dependem das pessoas para operar e gerar a produção de bens ou serviços a fim de alcançar seus objetivos estratégicos e manter-se no mercado.

Segundo Chiavenato (2002) as pessoas e as organizações interagem entre si a fim de alcançar objetivos. No entanto, nem sempre esta relação é de fato satisfatória, muitas das vezes o alcance do objetivo de um lado limita o do outro, gerando conflitos.

As pessoas se propõem a participar de uma organização porque entendem que através delas conseguirão realizar objetivos pessoais, ou seja, ninguém participa de uma organização por causa dela em si, as pessoas utilizam a estrutura que uma empresa possui para exercer um trabalho e serem recompensadas por tal, a fim de satisfazer-se pessoalmente (CHIAVENATO, 2002).

Da mesma forma, as organizações se propõem a recompensar as pessoas porque entendem que através delas alcançarão seus objetivos organizacionais, ou seja, nenhuma organização investe nas pessoas por causa delas em si, mas por causa da oportunidade que vêem em satisfazer-se como organização através do resultado que elas proporcionam (CHIAVENATO, 2002)



De acordo com Casado (2002, p.245):

Somente integrando a visão interna e externa ao homem nas organizações é que se poderá perceber e intervir nos fenômenos organizacionais, compreendendo em que medida organizações, grupos e indivíduos podem fundir seus objetivos, muitas vezes conflitantes, em algo que traga sentido à relação ser humano-empresa.

## **2.6 Cultura organizacional**

O termo cultura organizacional começou a ser abordado na administração no final da década de 1950 e está relacionado a um conjunto de crenças e valores que se estabelecem na empresa e são ensinados a todos os colaboradores formando uma identidade organizacional (FLEURY; SAMPAIO, 2002).

Já segundo Dias (2003) o interesse em estudar a cultura organizacional foi despertado nos pesquisadores principalmente a partir dos anos 80 e 90, isso porque foi identificado uma oportunidade de entender melhor o comportamento das pessoas no trabalho a partir da cultura da empresa e então desenvolver planos estratégicos que visem otimizar o desempenho.

Ainda conforme Dias (2003, p.37)

[...] a cultura emerge a partir de dentro das organizações devido principalmente a duas formas: uma, à vontade consciente ou inconsciente dos fundadores; e, segunda, à interação diária dos membros que aprendem a reagir diante de situações críticas que surgem no cotidiano.

De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006) a cultura organizacional exerce quatro funções básicas são elas:

Dar aos membros uma identidade organizacional:	Compartilhar normas, valores e percepções proporciona um senso comum às pessoas.
Facilitar o compromisso coletivo:	O propósito comum tende a criar um compromisso sólido em todos os que sentem a cultura organizacional como sendo a sua própria.
Promover estabilidade organizacional:	Ao incentivar um senso comum de compromisso a cultura encoraja uma cooperação permanente por parte dos membros da organização.
Moldar o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes:	A cultura organizacional serve para explicar a forma como as coisas acontecem.

Tabela 02 – Funções básicas da cultura organizacional

Fonte: tabela adaptada pelo pesquisador de (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p.367)

## 2.7 Clima organizacional

Diferentemente da cultura organizacional, que possui um caráter estrutural dentro da empresa, o clima se trata de um estado momentâneo, algo que pode ser alterado a todos os instantes por influências internas ou externas, ele define as satisfações e insatisfações das pessoas dentro das organizações (FLEURY; SAMPAIO, 2002)

Conforme Oliveira (2008, p. 169) “as políticas e diretrizes estabelecidas pelas organizações também têm influência no clima organizacional”.

Lobo (2003, p. 25) sugere que:

Dado que aquilo que nos ocupa é o clima organizacional poder-se-á entender então, o modo como se processam as relações e representações interpessoais no interior da organização e como aquelas se modificam em função da oscilação de diversas variáveis.

Ainda de acordo com Lobo (2003) o clima organizacional é proveniente do

clima psicológico de cada indivíduo participante da organização, isto é, as pessoas constroem o clima, se elas estiverem individualmente bem o clima será bom, mas se estiverem mal podem contaminar o ambiente de trabalho.

Para analisar o clima organizacional e melhorá-lo é necessário pesquisar o estado psicológico de cada colaborador, bem como suas ansiedades, frustrações, alegrias, para a partir destes dados elaborar estratégias que ajudem a proporcionar um equilíbrio psicológico em cada um (OLIVEIRA, 2008)

Para Oliveira (2008, p. 169) “Melhorar o clima organizacional não é algo fácil [...]”.

E ainda: “A prática tem demonstrado que muitas organizações aplicam pesquisas estruturadas de clima organizacional, mas não sabem – ou não tem coragem – de aplicar os seus resultados” (OLIVEIRA, 2008, p.169).

## **2.8 Comunicação**

Para Bateman e Snell (2006, p.479) “a comunicação é a transmissão de informação e significado de uma parte para outra através da utilização de símbolos compartilhados” (BATEMAN; SNELL, p.479).

De acordo com Minicucci (1995) a comunicação se trata de uma troca de informações, sentimento ou idéias. Ela pode ser feita principalmente através de sinais, de escritas, postura, gestos, ou a mais comum forma de se comunicar que é a conversa oral. A comunicação é imprescindível dentro das organizações e dificilmente os administradores desempenharão atividades que não a utilizem.

“Por meio da comunicação, o superior define os objetivos da organização, diz ao subordinado o que espera dele, que recursos se encontram à sua disposição, como vai ele progredindo, quais são suas falhas” (MINICUCCI, 1995, p. 248).

A comunicação é um fator fundamental para os relacionamentos interpessoais, através dela pode-se conhecer e até compreender as pessoas. Um simples fato de observar o comportamento de alguém transmite sinais que possibilitam distinguir o perfil do indivíduo (MINICUCCI, 1995).

De acordo com Bateman e Snell (2006) em um processo de comunicação existe um emissor que dá início ao processo enviando uma mensagem a um receptor que dá continuidade desmistificando e interpretando o significado dela. Este processo pode muitas vezes ser interrompido ou perturbado por barreiras

comunicativas, tais como ruídos, bloqueios entre outros.

A comunicação pode causar problemas interpessoais, principalmente quando a mensagem enviada pelo emissor é interpretada com sentido errado pelo receptor. Por exemplo, alguém pode fazer uma crítica construtiva a outrem e este sentir-se ofendido (BATEMAN; SNELL, 2006)

Casado (2002) enfatiza a importância da transmissão e entendimento da mensagem em uma comunicação sugerindo que enquanto esse processo não acontece grandes idéias não passam de idéias inúteis. Acrescenta-se ainda que a comunicação pode ser entendida como uma ação de compartilhar, ou socializar pensamentos, fazendo dela fator essencial para promover a interação de pessoas e a formação de grupos.

## **2.9 Motivação**

De acordo com Vergara (2003) a motivação não é um fim, mas um meio instável que a cada momento pode assumir uma forma diferente. Define-se como uma força interior que nos impulsiona na direção de alguma coisa.

O comportamento das pessoas está intimamente relacionado com a motivação. Ela é uma das maiores responsáveis pela forma como os indivíduos agem dentro da organização, isso porque o comportamento humano não é algo casual ou aleatório, mas sempre direcionado por alguma coisa e para alguma coisa (CHIAVENATO, 2002)

Para Casado (2002) a motivação se trata de um estímulo interno que leva alguém a praticar uma determinada ação.

Chiavenato (2002) sugere que a motivação é condicionada pelas necessidades de cada indivíduo e a partir delas inicia-se um chamado “ciclo motivacional”. Este ciclo procura explicar os comportamentos e a relação que eles possuem com a satisfação humana.

De acordo com Bergamini (1997) a motivação é considerada um aspecto intrínseco, portanto é errado falar que uma pessoa pode motivar a outra, ou que administradores podem motivar os funcionários, o que se pode fazer é criar ambientes que induzam as pessoas a se motivarem. Um exemplo é qualidade no trabalho, com um cenário organizacional de qualidade, que pode ser criado pelos administradores, os funcionários tendem a motivar-se.

## 2.10 Liderança

O termo liderança possui uma dificuldade considerável no que diz respeito a defini-lo, muitas vezes as conclusões chegadas entram em conflito, o que mostra a amplitude dessa palavra, bem como os diversos ângulos de percepção. No entanto existe uma característica comum pertencente a todos os grandes líderes a qual não se pode excluir do conceito: a capacidade de influenciar pessoas. É importante ainda ressaltar que todos os líderes são influenciadores mas nem todos que são influenciadores são líderes (WAGNER III; HOLLEMBECK, 2006)

Também de acordo com Minicucci (1995) a liderança sempre envolve a idéia de um influenciador afetar o comportamento de um influenciado através da comunicação.

Ainda conforme Minicucci (1995) as organizações desejam não apenas contratar como formar bons líderes, isso porque um líder com forte poder de influencia consegue motivar funcionários ao trabalho e consequentemente trazer melhores resultados.

De acordo com Oliveira (2008) liderança é um dos principais fatores que trazem bons resultados às organizações. Como o processo de liderança depende também dos liderados, sugere-se que quanto maior for a expectativa por parte destes mais eficaz e poderoso se torna o líder.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002), liderança se trata de um processo que estabelece relações de influência interpessoais. Este processo ocorre em inúmeras situações diferentes, bem como na política, no trabalho, na família, entre outros. Acrescenta-se ainda que todas as pessoas possuem uma capacidade natural de influenciar outras pessoas, ou seja, todos possuem um potencial a ser liberado e desenvolvido a fim de liderar.

De acordo com Minicucci (1995) não se pode definir atributos universais que caracterizem alguém como líder, antes as habilidades e virtudes de um líder são determinadas pela necessidade de cada situação em que ele deverá agir como tal.

Limongi-França e Arellano (2002) sugerem que um líder precisa adaptar-se em cada situação de maneira a manter uma relação com as características e objetivos de seus seguidores. Coloca-se ainda que a liderança não existe em si própria, ou seja, só haverão líderes enquanto houverem liderados.

Sustentar a esperança dos liderados é a missão da liderança e, para isso, o líder deve possuir a capacidade de flexibilizar e adequar-se ao meio em que está inserido, além de que em determinadas situações pode ser necessário contornar eventuais frustrações, propor sacrifícios desafiadores ou até mesmo contradizer o grupo de forma estratégica. (OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Bateman e Snell (2006) liderança é algo que pode ser ensinada e aprendida. Um líder é alguém que influencia outras pessoas a atingirem objetivos, o que mostra uma relação de que quanto mais bem-sucedida for a organização na realização de objetivos mais evidente se faz a liderança.

Segundo Wagner III e Hollembeck (2006) existem três principais estilos de tomadas de decisão que caracterizam os líderes:

• Líder autoritário:	tomam praticamente todas as decisões por si mesmos
• Líder democrático:	trabalha com o grupo para ajudar seus membros a chegar às suas próprias decisões
• Líder liberal:	deixa que o grupo por si só façam o que quiserem

Tabela 03 – Principais Estilos de Liderança

Fonte: tabela adaptada pelo pesquisador de (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p.248)

### **2.10.1 Teorias da liderança**

De acordo com Limongi-França e Arellano (2002) existem algumas tendências de se liderar, a partir das quais têm surgido políticas e práticas de gestão de recursos humanos nas organizações. Fundamentado nestas tendências se originaram algumas teorias acerca da liderança. Dessa forma para melhor compreender este tema abordaremos algumas dessas teorias abaixo:

### **2.10.2 Teoria dos traços**

Esta teoria é a visão mais antiga sobre liderança e foi aceita durante muitas décadas, ela se foca mais nos líderes e tenta determinar quais as características em comum possuem os grandes líderes (BATEMAN; SNELL, 2006)

Segundo Limongi-França e Arellano (2002) a teoria dos traços defende a idéia de que os líderes possuem traços em sua personalidade que o ajudam a

desenvolver sua função, isto é, um líder já nasce líder ao invés de aprender durante a vida.

De acordo com Bryman (1992 apud LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO, 2002) existem três principais tipos de traços que os líderes nascem: os fatores físicos, as habilidades e os aspectos da personalidade.

Com estas citações nota-se que a teoria dos traços da ênfase ao líder, deixando um pouco de lado o liderado e a situação, além de que a idéia central é de que um líder já nasce líder ao invés de aprender a liderar no decorrer do tempo.

### **2.10.3 Teoria do modelo contingencial de Fiedler**

De acordo com Wagner III e Hollembeck (2006) esta teoria foi proposta por Fred Fiedler e sustenta a idéia que um líder pode ser orientado para dar ênfase às tarefas, desconsiderando as relações interpessoais se necessário e olhando muito para os fatores negativos que os liderados com pouco rendimento estão apresentando; ou orientado para dar ênfase às relações, mantendo um bom relacionamento interpessoal com os subordinados mesmo que eles não estejam sendo muito contribuintes com a organização. Acrescenta-se que essa orientação do líder depende tanto dos seus liderados como da situação.

Segundo Limongi-França e Arellano (2002) esta teoria aborda a idéia de que o sucesso da liderança não depende exclusivamente do comportamento do líder, antes é preciso considerar as variáveis ambientais para então assumir comportamentos estratégicos, adequando-se a situação e aos liderados.

Ainda conforme Limongi-França e Arellano (2002) o comportamento eficaz de um líder em determinada situação não necessariamente o será em outra diferente.

Com estas citações pode-se inferir que o modelo contingencial de Fiedler, diferentemente da teoria dos traços, deixou de focar exclusivamente no líder e passou a considerar as variáveis no ambiente, atribuindo ao líder a responsabilidade de adequar-se às situações e aos subordinados.

### **2.10.4 Teoria do Caminho-Objetivo**

A teoria do Caminho-Objetivo aborda a idéia de que o líder é responsável

por esclarecer aos liderados as metas e objetivos do grupo, bem como a melhor maneira de alcançá-los, além de incentivá-los a cumprirem com suas obrigações e consequentemente trazerem resultados positivos à organização com seu trabalho (WAGNER III; HOLLEMBECK, 2006)

De acordo com Bateman e Snell (2006, p. 403) a Teoria Caminho-Objetivo é: “Uma teoria que se preocupa com a forma como os líderes influenciam as percepções de seus subordinados a respeito de suas metas de trabalho e os caminhos que eles seguem para alcançá-las”

Essa teoria sugere quatro principais tipos de comportamento que os líderes devem assumir com as mais diversas pessoas e situações, são eles: a liderança diretiva, que orienta os líderes a focarem nas tarefas; a liderança de apoio, que orienta os líderes a fazerem uma manutenção do grupo; a liderança participativa e a liderança orientada para a realização, que foca na motivação das pessoas e no estabelecimento de metas desafiadoras com boas recompensas (BATEMAN, SNELL, 2006).

As citações acima deixam a entender que esta teoria foca o comportamento estratégico que os líderes devem ter diante das variáveis dos liderados e das situações, além de dar ênfase ao fator motivação das pessoas.

## **2.11 Emoções**

Não existe pessoa desprovida de emoções, elas estão impressas na natureza humana e por isso acompanham o dia a dia de cada indivíduo. Conhecer as emoções próprias e alheias, suas origens e sua intensidade é de grande importância, para a partir daí agir com sabedoria (STEINER e PERRY, 1997).

Cooper e Sawaf (1997, p.xvii) acrescentam que: “as emoções foram há muito tempo consideradas tão profundas e poderosas que em latim, por exemplo, eram definidas como “*motus anima*”, que significa literalmente “o espírito que nos move”.

Cameron-Bandler e Lebeau (1993) identificam as emoções como sendo também sequestradoras de objetivos, elas têm o poder de tirar do foco alguém que estava trabalhando rigorosamente em um propósito. As fortes emoções conseguem abater um indivíduo a ponto de fazê-lo perder a concentração e desistir de atingir seus objetivos.



Segundo Goleman (1995), sempre que uma pessoa interage com outra ela envia sinais emocionais, suas expressões transparecem seus sentimentos. Ele afirma que quanto mais hábeis são nas relações que mantém umas com as outras, as pessoas melhor controlam os sinais que enviam, isso se dá a fim de que não haja vazamento emocional que perturbe e prejudique o relacionamento.

Todas as emoções sinalizam alguma coisa, estar atento a estes sinais pode ajudar na hora de aproveitar oportunidades de cultivar um bom relacionamento, além de que ignorá-los pode fazer com que acumulem e venham à tona em momentos inadequados (COOPER; SAWAF, 1997).

## **2.12 Inteligência emocional**

Dentro da realidade em que se vive, com uma evolução contínua que norteia as organizações e o mercado de trabalho, a forma de avaliação dos recursos humanos tem sofrido adaptações. Os critérios que outrora apontavam para que os intelectuais fossem os beneficiados com os melhores empregos, salários, promoções, cada vez mais se têm procurado pessoas que saibam lidar com si mesmas e com os outros (GOLEMAN, 1999).

De acordo com Soto (2005), essas habilidades acabam por determinar a permanência das pessoas em seus respectivos trabalhos, bem como capacitar a adaptação a novos mercados, além de ajudar a extrair o potencial de cada um e colocar a serviço das organizações aumentando o desempenho das equipes de trabalho e produzindo crescimento profissional.

A habilidade de lidar com si mesmo e com outras pessoas, se mostra cada vez mais decisiva na hora de contratar alguém, ou determinar quem será demitido. A quantidade de conhecimento tem pesado menos na balança da decisão, enquanto que a quantidade de empatia, postura diante das decepções e maneiras de encarar os problemas tem-se multiplicado em importância. Essas habilidades já foram intituladas como interpessoais ou humanas, mas receberam por último o nome de inteligência emocional (GOLEMAN, 1999).

Segundo Woiciekoski e Hutz (2009) a inteligência emocional constitui uma das áreas da inteligência mais discutidas na atualidade, ela estuda a interação que existe entre a emoção e a razão.

A prática de lidar consigo mesmo e com outras pessoas não é algo temporário, ela vem sendo consolidada com o decorrer do tempo, e portanto, torna-se indispensável para o sucesso profissional. Revela-se como sendo tão importante quanto o famoso QI (coeficiente de inteligência) na hora de proporcionar desempenho no trabalho (GOLEMAN, 1999). Filliozat (2000) também acrescenta que cada vez mais, nem QIs, nem diplomas farão a diferença, mas as inteligências interpessoal e intrapessoal é quem definirão os profissionais mais adequados para trabalharem nas organizações.

O sucesso das organizações ou de qualquer vida, não depende exclusivamente de habilidades intelectuais, a capacidade de perceber emoções próprias e alheias colabora bastante na hora de definir comportamentos estratégicos para determinadas situações ou solucionar grandes problemas (WOICIEKOSKI; HUTZ, 2009). No entanto, a inteligência emocional e o intelecto são interdependentes, não se consegue extrair o potencial máximo de um sem o suporte do outro, eles precisam caminhar de braços dados para produzirem eficiência, a inteligência precisa ser levada à emoção e a emoção à inteligência, dessa forma ambos darão o melhor de si (MIRANDA, 1997).

Goleman (1999) descreve que apesar de uma pessoa possuir QI elevado, esta pode ser péssima ou incompetente pilota de sua vida se não souber administrar as emoções. Um indivíduo mesmo com QI elevado, pode agir de maneira irracional diante da pressão causada pelas fortes emoções, ou seja, se a forma como se encara os sentimentos estiver danificada, pensa-se com menos eficiência.

O intelecto precisa estar a serviço das emoções, raciocinar em função dos sentimentos é necessário para que o esforço humano não seja feito de maneira vazia e sem utilidade. Não se deve tomar iniciativas fundamentadas exclusivamente naquilo que se sente, as armadilhas emocionais são terríveis e poderosas para aniquilar oportunidades, com uma simples palavra errada dita sob pressão emocional uma vaga de emprego é preenchida pelo concorrente. É preciso filtrar as emoções com o raciocínio e depois então agir com objetividade (MIRANDA, 1997).

Pode-se inferir que “a mente humana é como um pêndulo de um relógio que flutua entre a razão e a emoção” (CURY, 2010, p.13). Ter inteligência emocional é treinar a mente para equilibrar a razão e a emoção, ou seja, se alguém for minimamente racional e excessivamente emocional construirá seus próprios conflitos, andará ansioso por coisas que nem aconteceram, e muitas vezes, nem

chegam a acontecer. Ficarão angustiados por causa de críticas ou opiniões alheias e, com isso, prejudicarão sua própria saúde, além de desenvolver características agressivas, manipuladoras, exigentes, por amor a determinadas ideias ou pessoas (CURY, 2010).

Para exemplificar, o fascismo e o racismo são respostas emocionais aos medos e sofrimentos que não chegam a revelar-se (FILLIOZAT, 1998). Cury (2010), ainda acrescenta que da mesma maneira, se alguém for minimamente emocional e excessivamente racional, prejudicará seu próprio bem estar, dedicar-se-á precariamente às atividades profissionais, pessoais, familiares, sonhará escassamente, e, portanto, viverá de forma limitada. Os aplausos sociais, a elevada soma de bens materiais e a notável cultura acadêmica, de forma alguma suplantarão a falta de brilho, a miséria interior e a imaturidade diante das situações, além de que o excesso de razão sabota a criatividade e torna a pessoa previsível e desencantada de si mesma (CURY, 2010).

Steyner e Perry (1997) sugerem uma educação emocional como sendo fator potencializador na hora de criar afeto entre pessoas, ampliar rede de relacionamentos e possibilitar a cooperatividade no trabalho, além de fazer com que qualquer interação humana proporcione os melhores benefícios a todos os envolvidos.

As emoções humanas possuem um forte poder de interferência no raciocínio e as pessoas não conseguem ficar tão concentradas na atividade em que estiverem executando quando um sentimento de ansiedade toma conta do seu interior, ou podem ter atitudes súbitas quando é o desespero que está no comando. As emoções que se passam dentro de alguém que não consegue equilibrar-se podem acabar trazendo efeitos danosos a sua própria vida e a seu trabalho. Com isso a inteligência emocional se faz ainda mais contribuinte para o sucesso na vida de cada um (COOPER; SAWAF, 1997).

Filliozat (1998) aborda também a importância da inteligência emocional na felicidade e realização das pessoas quando menciona a capacidade de escutar motivações profundas. Depender de impulsos externos para motivar-se é muito arriscado, tendo em vista o fluxo de problemas que aparecem na vida de qualquer pessoa. Por isso administrar emoções torna-se cada vez mais essencial para obter sucesso.

De acordo com Cooper e Sawaf (1997) o sucesso pessoal e profissional está fortemente ligado com a capacidade de sintonizar-se com o próprio interior, buscar dentro de si motivações, habilidades e potenciais escondidos que contribuam na desenvoltura das atividades diárias. No entanto, o que ocorre na maioria dos casos é a busca de subsídios externos, apoia-se na ideia de que os recursos tecnológicos é quem podem fazer alguém ser bem sucedido ao invés dos valores e inspirações humanas.

Para Antunes (2000), pessoas desanimadas fracionam seu senso de conquista, não sentem estímulos em crescer por sentirem-se antes prisioneiras de suas próprias limitações, suas respostas para a vida são: eu não consigo, não sou capaz, não adianta começar porque certamente não acabarei. Diferentemente das pessoas motivadas, que possuem autoconfiança e com serenidade e humildade estão sempre buscando crescimento, seja ele pessoal, profissional, ou em qualquer outra área da vida.

A automotivação se faz indispensável para equilibrar as relações interpessoais e intrapessoais, ela ajuda as pessoas a se adaptarem aos meios em que vivem além de proporcionar impulsão para o planejamento pessoal e oferecer recursos internos que ajudam a superar as dificuldades, bem como perseverança, determinação, comprometimento. A automotivação sustenta o bem estar psicológico e inclina as pessoas a terem atitudes empreendedoras, ou seja, ela contribui tanto na estruturação intrínseca do indivíduo como na extrínseca (QUEROZ e NERI, 2005).

É válido enfatizar que para uma organização se manter em funcionamento, independente de seu tamanho ou número de equipamentos, do tempo de expediente ou capacidade de produção, ela precisa de pessoas, e se estas não estiverem motivadas em seus respectivos postos de trabalho, o desempenho da organização ficará comprometido. Por isso as decisões e diretrizes tomadas por uma empresa não devem ignorar os valores humanos e consequentemente a preocupação com o bem estar no ambiente de trabalho (SOTO, 2005).

Para Goleman (1999), as motivações moldam a maneira como as pessoas vêem as coisas ou o valor que dão a elas, alguém motivado a desenvolver alguma atividade, busca fazê-la com mais agilidade, qualidade, excelência possível, ainda que precise criar diferentes maneiras de executá-la, já um indivíduo

desmotivado ainda que lhe ofereça diversas maneiras de executar a tarefa, todas elas produzirão um trabalho mal realizado.

Ryback (1998) define dez atributos como sendo frutos da inteligência emocional, são eles: imparcialidade, perceptividade, sinceridade, presença, capacidade de perceber o que é relevante, expressividade, capacidade de dar apoio, coragem, empenho e autoconfiança. Estes atributos auxiliam as pessoas nos seus relacionamentos consigo mesmas e com outros.

As emoções podem ser traiçoeiras ou benéficas, elas podem conferir poder de influência a alguém, ou inclinar este mesmo a ser influenciado. Os indivíduos que conseguem usá-las em seu favor extraem força para conduzir a vida ao invés de ser conduzido por ela (STEYNER e PERRY, 1997).

No entanto, muitas pessoas passam a maior parte de seu tempo à serviço das emoções ao invés de colocá-las a seu serviço, fundamentam suas decisões e atitudes na inconstância das emoções e por isso têm dificuldade de serem bem sucedidas na vida (CAMERON-BANDLER; LEBEAU, 1993).

De maneira geral, as pessoas são influenciadas pelas emoções profundas, das quais não se tem consciência. Pode-se inferir que muitos dos comportamentos que alguém costuma ter são reflexos do que se passa no seu interior, isto é, respostas inconscientes às situações passadas. Uma criança que foi criada longe dos pais pode, por exemplo, desenvolver um comportamento agressivo, isso seria uma resposta à indignação de não ter pais próximos como as demais na hora da educação (COOPER; SAWAF, 1997).

Dessa forma, a inteligência emocional se faz importante para o sucesso de qualquer pessoa, portanto, deve-se trabalhá-la desde a infância. Assumir o papel de preparador emocional é relevante para os pais que desejam ver seus filhos sendo bem sucedidos na vida (GOTTMAN; DECLAIRÉ, 1997).

Segundo Soto (2005), a medida que se passam os anos a criança vai melhorando seu coeficiente intelectual, no entanto, a tendência é que sua inteligência emocional decline, gerando conflitos internos, traumas e complexos interiores. Isso traz ainda mais responsabilidade aos pais de assumirem o papel de preparadores emocionais de seus filhos.

Indivíduos desinteligentes emocionalmente acabam por misturar as fortes emoções com a realidade profissional, trazendo para dentro das organizações o mau humor, a falta de motivação, e consequentemente reduzem a eficiência das equipes

de trabalho, já que a eficiência está diretamente ligada à satisfação dos trabalhadores (SOTO, 2005, p.10).

Infere-se que a desinteligência emocional forma pessoas inconstantes, pessoas que ora estão motivadas e produtivas ora desmotivadas e improdutivas. Essa bipolaridade se deve ao fato de que as mesmas não filtram as emoções com a razão, antes acabam por reproduzir fielmente seus sentimentos, os quais nem sempre são satisfatórios (GOLEMAN, 1995).

Steyner e Perry (1997) definem a percepção emocional como sendo parte fundamental da inteligência emocional. Reconhecer os sentimentos próprios e alheios e identificar suas causas e efeitos prováveis se faz essencial dentro do contexto de inteligência emocional. Isso se mostra ainda mais importante quando considerado que “A maioria das pessoas passa por vários estados emocionais a cada dia. Algumas chegam a sentir mais de doze emoções diferentes em um único dia” (CAMERON-BANDLER; LEBEAU, 1993, p. 11).

Essa percepção emocional pode ser bastante útil para os líderes das organizações, uma vez que o comportamento organizacional das pessoas torna-se um tanto previsível quando suas tendências emocionais são conhecidas, bem como a importância que cada situação representa para cada indivíduo diferente. Com isso pode-se usar comportamentos estratégicos a fim de extrair o potencial de cada colaborador e aumentar o desempenho da equipe de trabalho (SOTO, 2005).

De acordo com Soto (2005) as emoções transmitem diversas informações importantes acerca de cada um, através dessas pode-se inferir a personalidade, o caráter, as tendências comportamentais de cada indivíduo. Percebê-las se faz relevante para mudar condutas inadequadas ao relacionamento interpessoal, aumentar o rendimento no trabalho ou ainda transformar situações que estão ao redor. Dessa forma a inteligência emocional pode ser usada de maneira muito eficiente por líderes e gerentes na hora de administrar recursos humanos, tema que será abordado na sequência.

Sendo assim, Cooper e Sawaf (1997) sugerem que ter inteligência emocional não se restringe em tão somente sentir as emoções, mas reconhecê-las, valorizá-las e a partir de uma análise reagir de maneira mais apropriada a cada emoção e em cada situação, aplicando de maneira eficaz as informações e a energia que elas proporcionam.

### **2.13 Inteligência emocional na administração de Recursos Humanos**

Segundo Soto (2005) não se pode ainda que isso viesse a trazer benefícios para as organizações, usar exclusivamente a capacidade de uma pessoa, é necessário que o ser humano num todo seja acionado e não somente algumas de suas características separadamente. Isso implica a responsabilidade dos gerentes em supervisionar o estado emocional de cada colaborador, visto que por melhores que sejam as habilidades físicas ou mentais de alguém, elas estão diretamente ligadas às emoções do mesmo, e distúrbios emocionais podem acabar comprometendo o desempenho.

O contato dos chefes com seus subordinados é fundamental. Se este for positivo, ambos serão beneficiados e conseqüentemente a organização também, além do que o bom relacionamento acaba por facilitar o trabalho. No entanto se o contato for negativo, sérios problemas poderão ser acarretados e a tendência é a de que o desempenho no trabalho dos dois seja comprometido, isso coloca ainda mais em evidência a importância da inteligência emocional dentro das organizações (TOLEDO, 1976).

Soto (2005) sugere que as reações produzidas por cada indivíduo diante das emoções são diferentes umas das outras e, portanto, cabe a gerência das empresas perceber através da inteligência emocional uma maneira estratégica de lidar com cada colaborador, a fim de que ele seja motivado e melhore seu desempenho no trabalho. Exemplificando: existem pessoas que sob pressão emocional dedicam-se mais, adotar uma postura desafiadora com estas seria uma boa ideia, mas também existem outras que sob mesmas condições não conseguem ser tão eficientes, adotar um comportamento mais amigável seria mais vantajoso nestes casos.

Para um líder organizacional conhecer as emoções próprias e alheias e lidar inteligentemente com elas é algo preponderante para seu sucesso profissional e da empresa em que atua. Essa habilidade contribui muito para administrar a relação consigo mesmo e com seus subordinados, além de refletir bastante na qualidade do ambiente de trabalho, uma vez que bons relacionamentos exalam harmonia no clima das empresas (KOURDI, 2010).

Essas habilidades que credenciam os líderes a serem bons administradores de pessoal só podem ser aperfeiçoadas com a prática. Recursos

didáticos podem até explicar a teoria e oferecer sugestões para uma boa administração, mas eles não conseguem trazer o desenvolvimento delas (HUDSON, 1999).

A partir das emoções e da intuição, um líder pode conjecturar inúmeros cenários, possibilidades, analisar riscos, oportunidades, tendências. Isso pode ser bastante útil na hora de tomar decisões, definir estratégias e assumir posições específicas diante das mais variadas situações (COOPER; SAWAF, 1997).

A inteligência emocional possui uma vantagem que contribui de fato para as organizações e para os líderes que a administram, ao mesmo tempo em que desenvolve o raciocínio ela também ensina como utilizar, da melhor forma, as energias das emoções e a sabedoria das intuições na hora da tomada de decisão. Além disso, quando aplicada em favor da administração de recursos humanos, a inteligência emocional consegue extrair e aproveitar os potenciais escondidos no interior de cada indivíduo (COOPER; SAWAF, 1997).

Para Sayles e Strauss (1975), compete aos administradores a responsabilidade de preocupar-se com o bem-estar emocional de seus funcionários, visto que a eficiência das organizações está sutilmente relacionada com a satisfação dos colaboradores.

Considerar a reação que cada indivíduo terá diante das diretrizes colocadas pelos líderes é fundamental para o sucesso de tais, eles devem estruturar suas ideias da maneira que melhor satisfaça os funcionários sem prejudicar a empresa, visto que as pessoas normalmente não têm respostas cooperadoras quando as instruções contrariaram seus interesses (SINGER; RAMSDEN, 1974).

Em relação a tomada de decisão, Soto (2005) sugere que a forma de pensar dos líderes varia em dois estilos: uma mais fria, calculista e lógica, onde se fazem métodos e etapas para processar as informações, e outra mais criativa e intuitiva, onde a análise dos dados é feita de uma maneira geral e o parecer é elaborado com maior ousadia.

Treinar a sensibilidade emocional dos líderes é um fator preponderante no que diz respeito a trazer integração e harmonia para os recursos humanos de uma empresa, isso porque com essa habilidade eles saberão lidar melhor com seus funcionários, percebendo e considerando seus estados emocionais na hora da comunicação (TOLEDO, 1976).



A carência dessa habilidade nos líderes acaba prejudicando a organização no sentido de depreciar a motivação e o desempenho no trabalho da parte dos colaboradores, isso por causa da aspereza e frieza que se instaura no clima organizacional (SOTO 2005).

Por fim, ainda segundo Soto (2005, p.217): “É possível avaliar a aptidão ou inaptidão emocional do líder pelo aproveitamento ou desperdício que a organização faz dos talentos que dispõe”.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo aqui apresentado tem por objetivo coletar dados de uma pesquisa de campo, que investigará como se dá a relação entre a inteligência emocional dos líderes e o clima organizacional de uma ONG. A pesquisa será realizada com os colaboradores de uma instituição sem fins lucrativos situada no município de Criciúma – SC.

De acordo com Demo (1995, pg. 11) a metodologia significa “estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. E pesquisa se entende por “o trabalho de coletar dados [...]”.

A metodologia tem como objetivos maiores analisar os métodos disponíveis para realizar uma pesquisa, avaliar as capacidades, potencialidades, limitações e criticar as implicações de sua utilização. A metodologia também tem como função, detalhar as técnicas aplicadas na pesquisa (THIOLLENT, 2005).

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Quanto aos fins de investigação o tipo de pesquisa será exploratória, visto que não se tem o conhecimento exato dos dados requeridos. Nesta fase o pesquisador irá se aprofundar no entendimento em relação ao campo de pesquisa, o que o ajudará a atingir seus objetivos específicos.

A pesquisa exploratória é usada normalmente quando a situação em estudo ainda é nova, ela é aplicada a fim de criar hipóteses que possam ser testadas em outras investigações (VIEIRA; ZOUAIN, 2004). Na grande maioria dos estudos qualitativos, aproximadamente 84,3% deles, utilizam o tipo de pesquisa exploratória como metodologia. Esta forma de estudo procura compreender “o quê” está se passando com a instituição (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO, SILVA, 2006).

O pesquisador escolheu o método exploratório pelo fato de o estudo ser feito sobre uma situação nova e porque julgou ser o mais apropriado para conhecer os problemas, as expectativas e outros aspectos preponderantes da ONG em estudo.

Quanto aos meios de investigação será realizada uma pesquisa bibliográfica com base no tema abordado para obter maior conhecimento e entendimento do assunto, a fim de que possam estar sendo fundamentadas as

possíveis decisões a serem tomadas, visando o desenvolvimento da relação interpessoal da equipe de trabalho da instituição onde será realizada a pesquisa. Para Roesch (1999, p.107) uma pesquisa bibliográfica “Na prática, implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito”.

Após este momento, será aplicada uma pesquisa de campo ou levantamento, onde serão recolhidos dados importantes para diagnosticar a situação da ONG em estudo. Desta forma, consegue-se uma visibilidade estratégica da mesma, contribuindo para a conquista dos objetivos específicos deste projeto, dentre os quais propor sugestões a partir dos resultados da pesquisa será apresentado na conclusão do trabalho.

### **3.2 Definição da área e população alvo**

O pesquisador obteve as informações para definição da área através de conversas informais com alguns líderes de projetos da instituição.

A pesquisa será aplicada no Projeto Social Espaço Alternativo. Uma instituição sem fins lucrativos que tem como maior objetivo a reintegração das pessoas excluídas da sociedade (dependentes químicos, moradores de rua, entre outros).

O projeto social Espaço Alternativo se situa na cidade de Criciúma, Santa Catarina, Avenida Centenário, nº 3601, bairro Pio Corrêa.

A Associação Espaço Alternativo, fundada pelo atual presidente Ézio Jévis Manoel, na cidade de Criciúma, tem como objetivo principal a reintegração social por intermédio da cultura, esportes, e entretenimentos em geral.

A instituição conta com núcleos de projetos que atuam com atividades como futebol, dança de rua, teatro, arrecadação e distribuição de cestas básicas para famílias, casa de recuperação de dependentes químicos e outros projetos. Atualmente alguns projetos estão inativos por falta de recursos, entretanto prontos para serem colocados em funcionamento.

Ao longo dos anos, a Associação Espaço Alternativo tocou de alguma forma muitas famílias da cidade de Criciúma, moradores de ruas, dependentes químicos, jovens envolvidos com a criminalidade, conheceram os princípios e valores passados pela instituição através dos projetos e obtiveram um

redirecionamento de suas vidas. Alguns, que hoje (2011) fazem parte da diretoria da ONG, agradecem a mesma pelo empenho em prestar assistências sociais que resultou na reestruturação de suas vidas. A equipe de trabalho da Associação Espaço Alternativo é composta pelos líderes de projetos, que ocupam-se em organizar cada atividade desenvolvida pela ONG.

Serão aplicado dois questionários com 11 colaboradores da instituição, sendo um deles com 9 líderes de projetos e o outro com 2 gestores que coordenam toda a equipe. Com isso, a pesquisa caracteriza-se por um senso, isto é, toda população da organização terá participação.

### **3.3 Plano de coleta de dados**

Com relação a classificação dos dados da pesquisa, serão primários. Pois a pesquisa será analisada, conforme os resultados obtidos através da aplicação da pesquisa de campo ou levantamento feito na ONG.

Segundo Roesch (1999) uma coleta de dados primários se dá através de entrevistas, questionários, observações ou testes aplicados pelo pesquisador.

São considerados primários porque o pesquisador obterá os resultados através da pesquisa de campo elaborada por ele mesmo. Sendo assim, ele será o primeiro a obter esses dados.

Como técnica de coleta de dados será elaborado um questionário e utilizado outro que será retirado do livro “Emoção no local de trabalho”, do autor David Ryback, onde o pesquisador irá aplicar os dois, nos quais conterà as perguntas essenciais para que se possa ter uma visão mais ampla da situação da ONG com relação ao tema abordado.

Os questionários fazem com que o pesquisador consiga evidenciar através das respostas transcritas pelos pesquisados os conceitos de cada um em relação ao tema estudado (GIL, 1991).

O pesquisador escolheu esta técnica porque irá proporcionar uma visão mais clara de como cada componente da equipe pensa a respeito e se sente em relação ao tema abordado. Assim sendo, torna-se mais viável fazer sugestões quando o conhecimento da causa é mais aprofundado.

### 3.4 Plano de análise dos dados

A pesquisa aplicada será de abordagem quantitativa e qualitativa. Visto que é necessário saber a qualidade, as atitudes, as situações quanto à relação interpessoal da equipe a qual será estudada e quantificar estes dados através de estatísticas.

De acordo com Oliveira (2002) um dos métodos mais utilizados em pesquisas descritivas é o quantitativo.

Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006, p.96), “Dados qualitativos são representações dos atos e das expressões humanas”.

O pesquisador escolheu este tipo de abordagem porque, de acordo com o tema e a intenção de atingir os objetivos específicos através da pesquisa aplicada, serão avaliados os valores, as atitudes dos membros da equipe, as situações que ocorrem dentro da mesma e assim encontrar sugestões coerentes ao possível problema em questão.

Para a análise dos dados será utilizado o programa Microsoft Excel. O questionário de QE será analisado de acordo com as instruções contidas no livro “Emoção no local de trabalho” e para a análise do clima será feito um levantamento estatístico dos dados obtidos com os resultados.

## 4 EXPERIÊNCIA DE PESQUISA

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos através da pesquisa. A pesquisa foi dividida em duas etapas, a primeira que analisará o clima organizacional, bem como a satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho, onde participarão 9 colaboradores, e uma segunda etapa que apresentará o quociente emocional dos 2 gestores da organização. Para a tabulação dos dados nesta primeira etapa foi utilizado o software da Microsoft “Microsoft Excel”.

### 4.1 Pesquisa de satisfação

**Tabela 04 – Sexo**

<b>Alternativas</b>	Absoluto	Frequência
Feminino	4	44%
Masculino	5	56%
<b>TOTAL</b>	9	100%

Fonte: WILSON (2011)

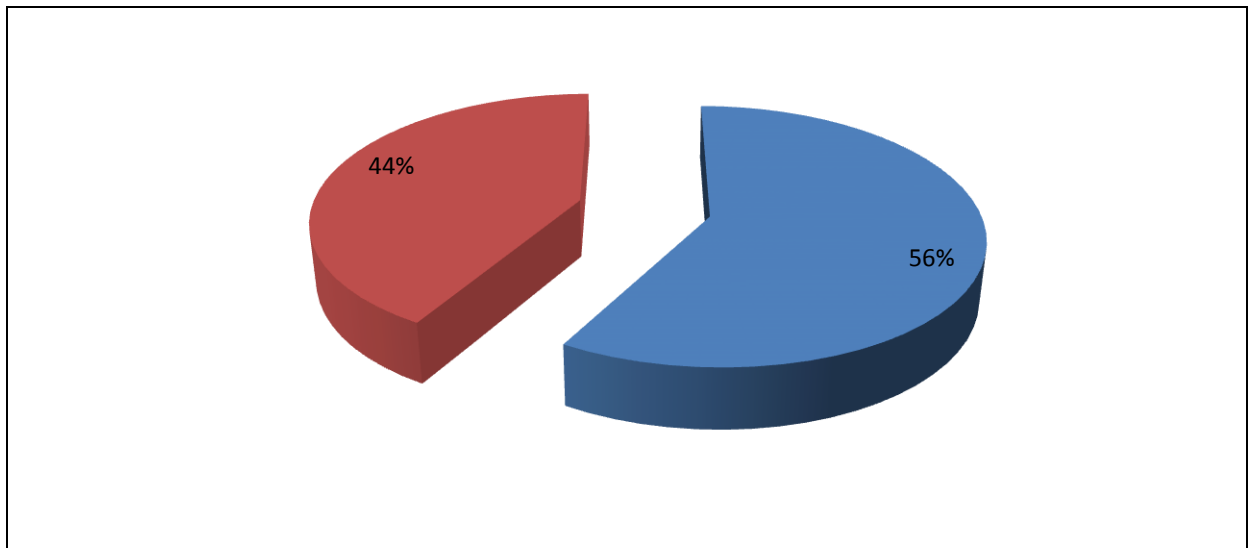


Figura 01: Sexo.

Fonte: WILSON (2011)

Conforme os dados, identifica-se a predominância do sexo masculino.

**Tabela 05 – Escolaridade**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
2º grau incompleto	1	11%
2º grau completo	7	78%
Ensino Sup. (cursando/completo)	1	11%
Outras especializações	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

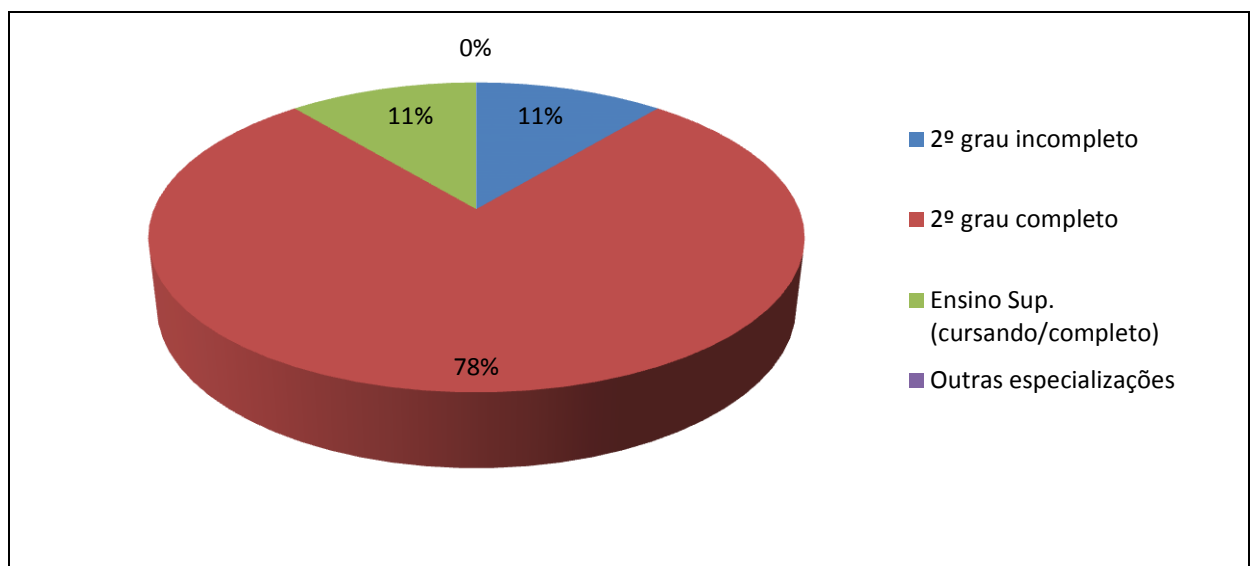


Figura 02: Escolaridade.

Fonte: WILSON (2011)

Segundo a figura 02, apenas 1 pessoa (11%) possui ensino superior, sendo que está em curso.

**Tabela 06 – Idade**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
de 18 21 anos	4	44%
22 a 35 anos	5	56%
acima de 36 anos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

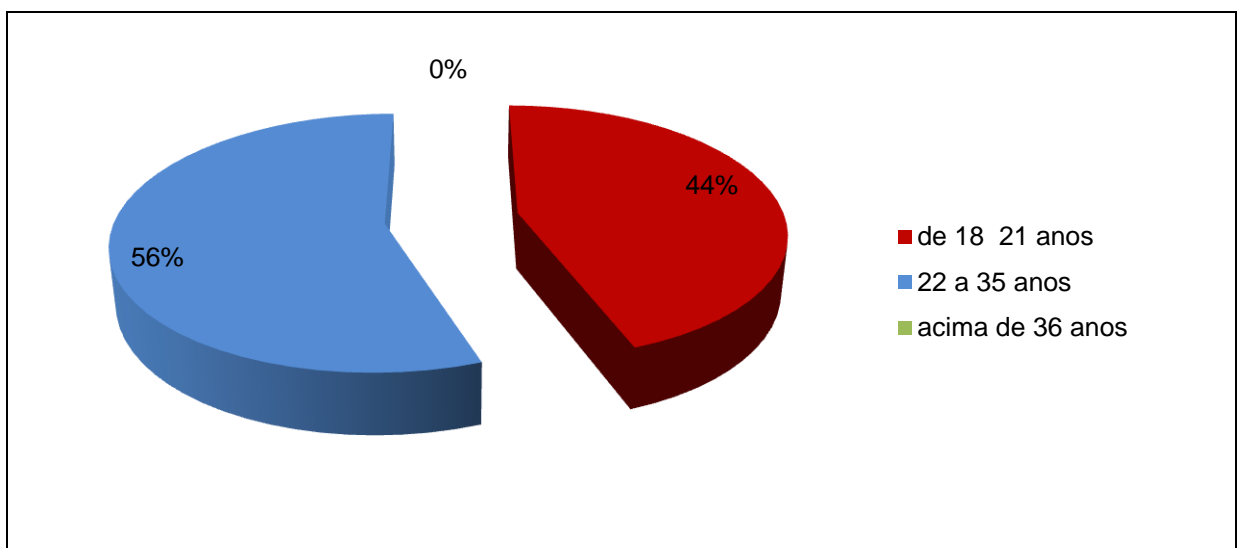


Figura 03: Idade  
Fonte: WILSON (2011)

Nota-se uma população jovem, com idade entre 18 e 35 anos.



**Tabela 07 – Voluntário X Assalariado**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
Voluntário	5	56%
Assalariado	4	44%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

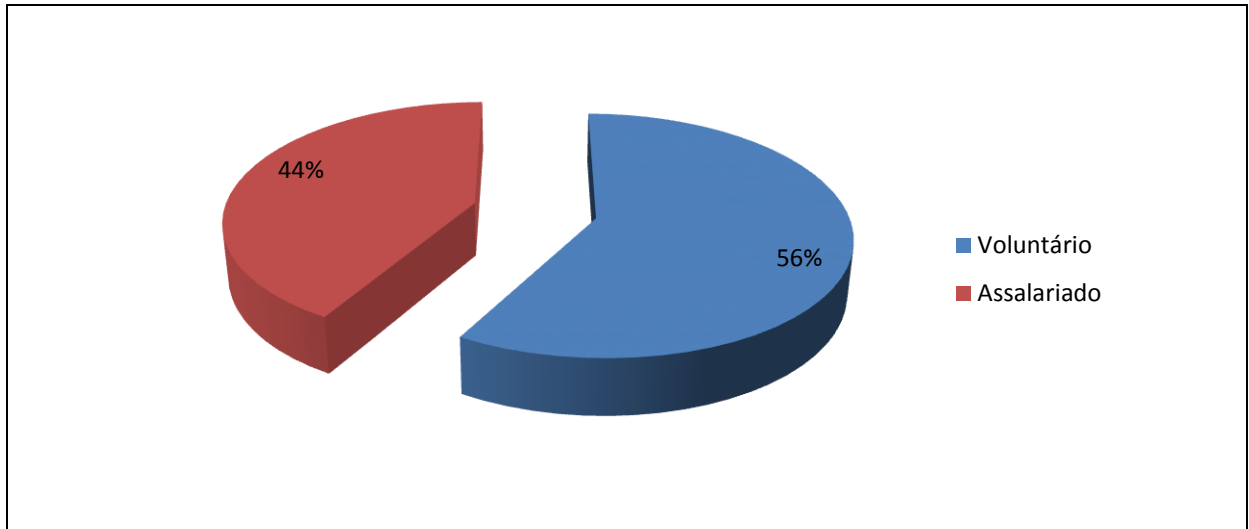


Figura 04: Voluntário X Assalariado  
 Fonte: WILSON (2011)

Como na maioria das ONG's, a maior parte dos trabalhadores são voluntários, ou seja, sem remuneração financeira.

**Tabela 08 – Tempo de trabalho na empresa.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
menos de 1 ano	3	33%
de 1 a 2 anos	2	22%
de 2 a 4 anos	1	11%
de 4 a 6 anos	3	33%
acima de 6 anos	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

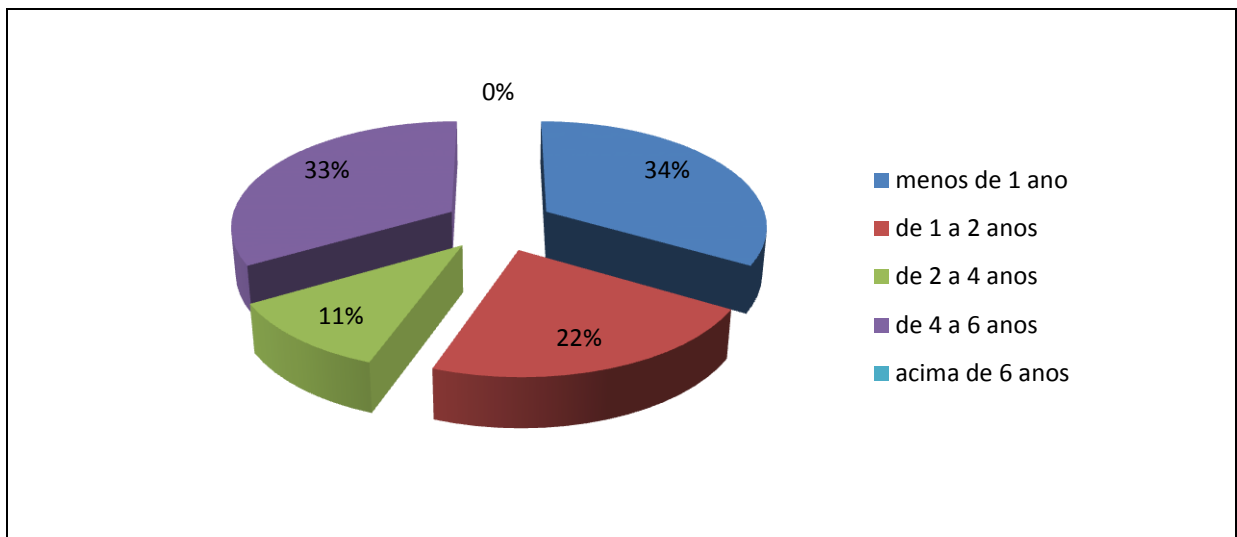


Figura 05: Tempo de trabalho na empresa.

Fonte: WILSON (2011)

Com base nos dados apresentados na figura 05, a maior parte dos colaboradores trabalham a mais de 1 ano na instituição.

**Tabela 09 – Pretende trabalhar no Projeto Social Espaço Alternativo por muito tempo.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
Sim	9	100%
Não	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

Todos os pesquisados pretendem trabalhar por muito tempo na instituição.

De acordo com os resultados obtidos nestas primeiras questões identificou-se o perfil dos trabalhadores a seguir:

- Sexo: Masculino.
- Escolaridade: 2º grau completo.
- Idade: de 22 a 35 anos.
- Tempo de trabalho na empresa: de 4 a 6 anos.
- Voluntário.
- Pretende trabalhar muito tempo na instituição.

**Tabela 10 – Como se sente com relação ao seu relacionamento com os membros da equipe.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	1	11%
Satisfeito	8	89%
Insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

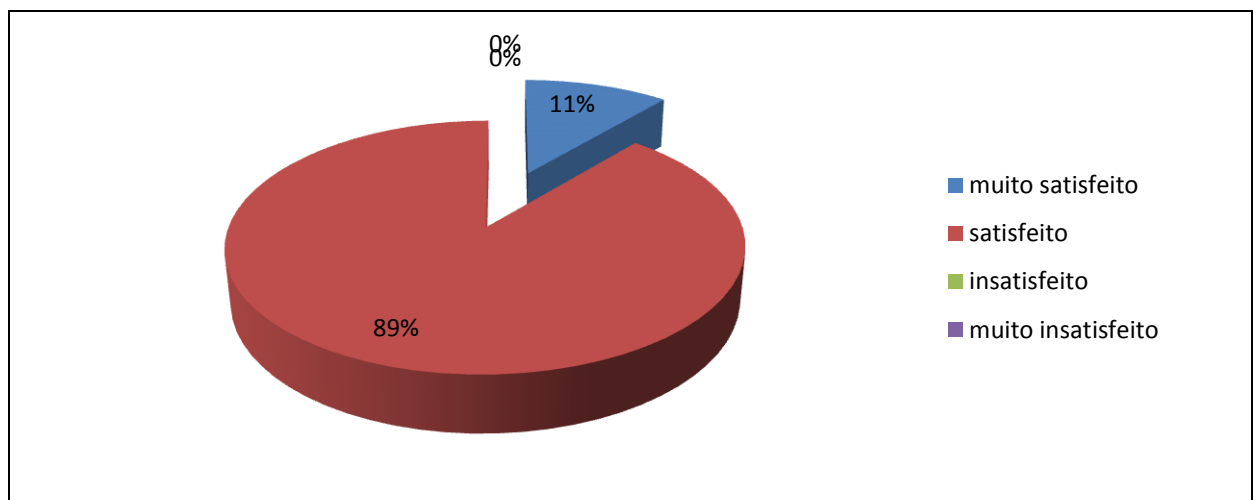


Figura 06: Como se sente com relação ao seu relacionamento com os membros da equipe.  
Fonte: WILSON (2011)

De acordo com os dados obtidos, identifica-se um bom relacionamento entre a equipe de trabalho.

**Tabela 11 – Como se sente profissionalmente com o trabalho que executa na organização.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
Satisfeito	6	67%
insatisfeito	3	33%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

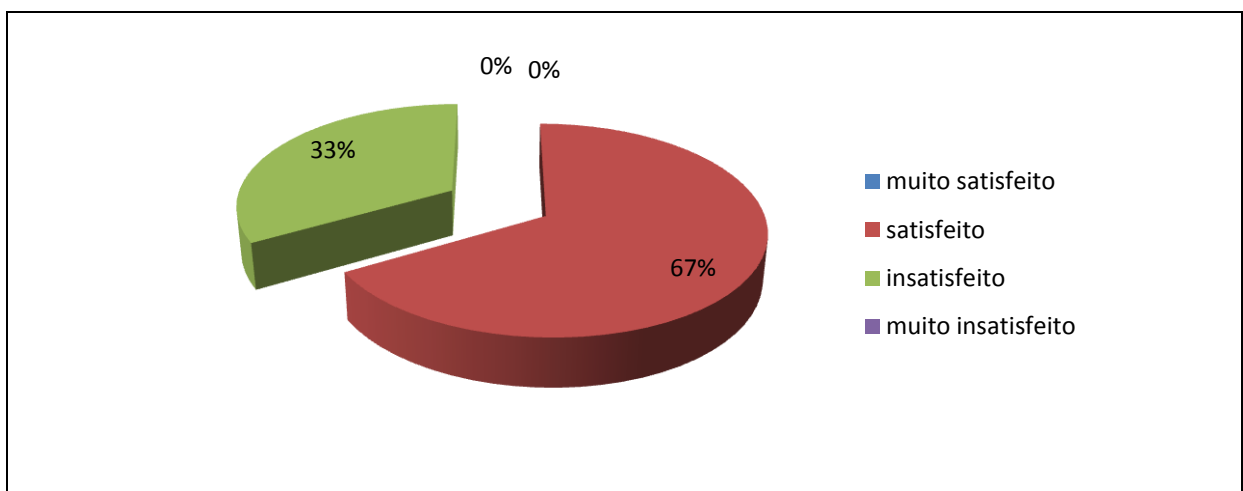


Figura 07: Como se sente profissionalmente com o trabalho que executa na organização.

Fonte: WILSON (2011)

Esta questão refere-se ao fato de as pessoas sentirem-se realizadas com o trabalho que executam ou pretenderem trabalhar em outra área ou função.

**Tabela 12 – Como se sente com relação a resolver os problemas da equipe em equipe.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	4	44%
insatisfeito	4	44%
muito insatisfeito	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

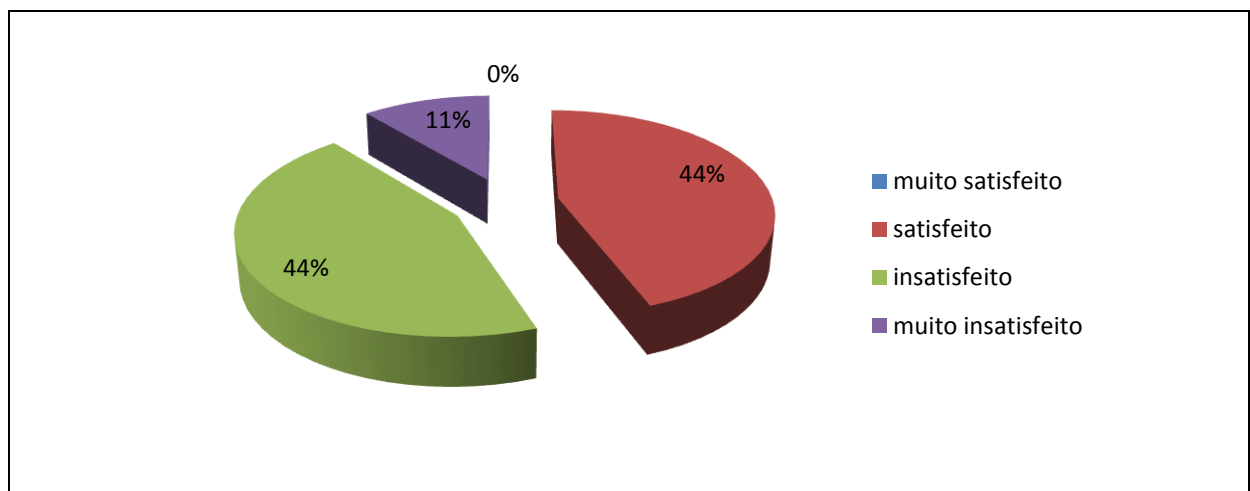


Figura 08: Como se sente com relação a resolver os problemas da equipe em equipe.

Fonte: WILSON (2011)

Apesar do bom relacionamento entre os membros da equipe existe a necessidade de intervenção dos gestores quando há alguma eventualidade.

**Tabela 13 – Como se sente com relação a comunicação entre as pessoas da equipe.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	8	89%
insatisfeito	1	11%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

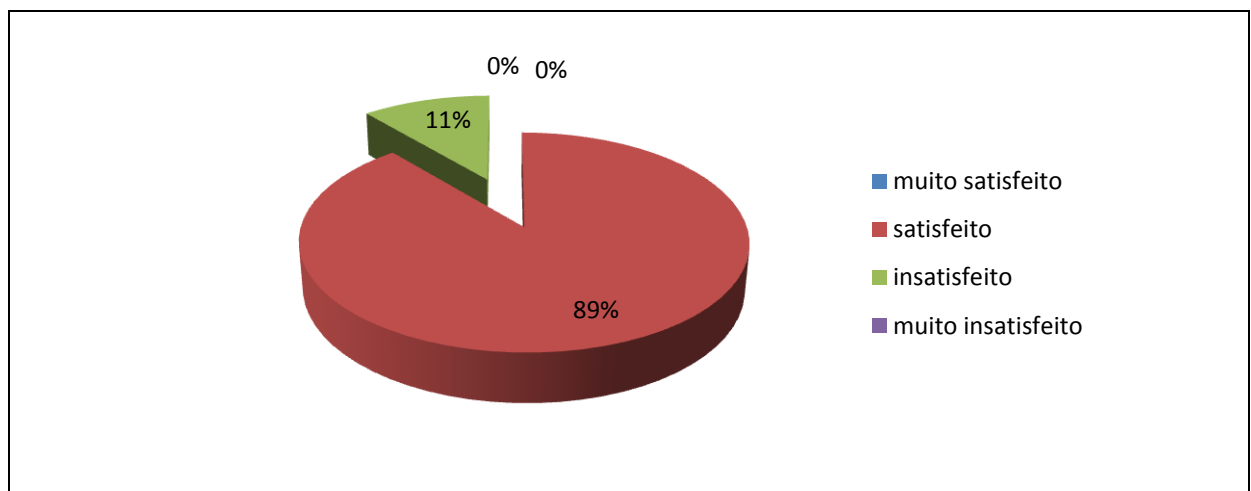


Figura 09: Como se sente com relação a comunicação entre as pessoas da equipe.

Fonte: WILSON (2011)

A comunicação da equipe de trabalho da Associação Espaço Alternativo é boa, apenas uma pessoa alegou insatisfação quanto a este fator.

**Tabela 14 – Você está satisfeito com a equipe de trabalho do Projeto Social.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	2	22%
Satisfeito	7	78%
Insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

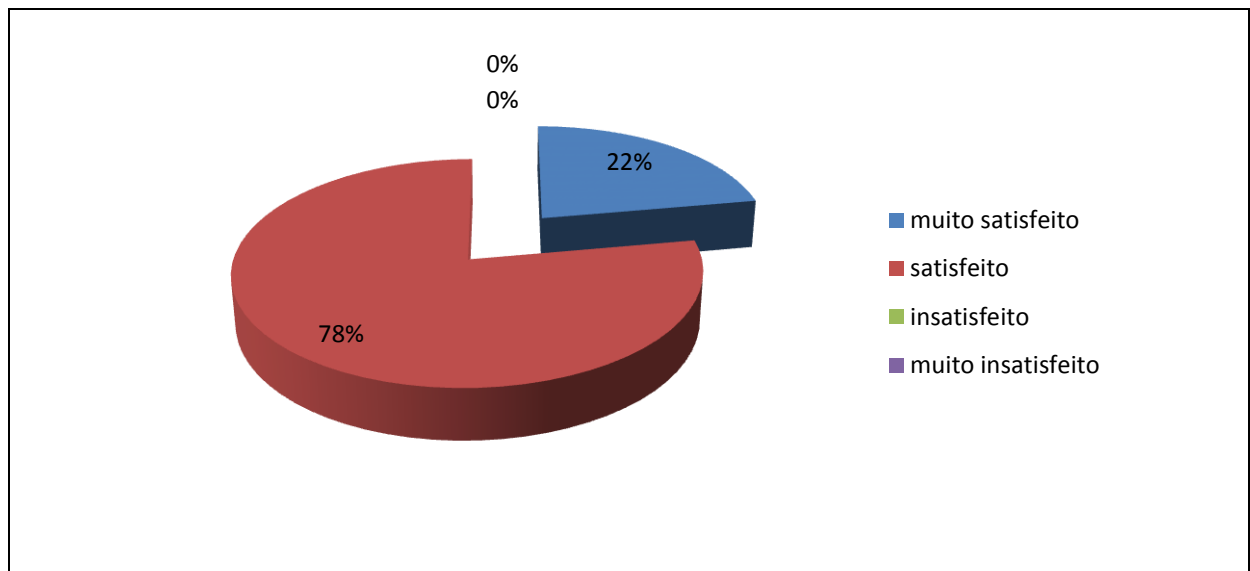


Figura 10: Você está satisfeito com a equipe de trabalho do Projeto Social.

Fonte: WILSON (2011)

Conforme os resultados nenhuma pessoa está insatisfeita com a equipe.



**Tabela 15 – Como você se sente com relação ao clima de trabalho da instituição.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	1	11%
Satisfeito	8	89%
Insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

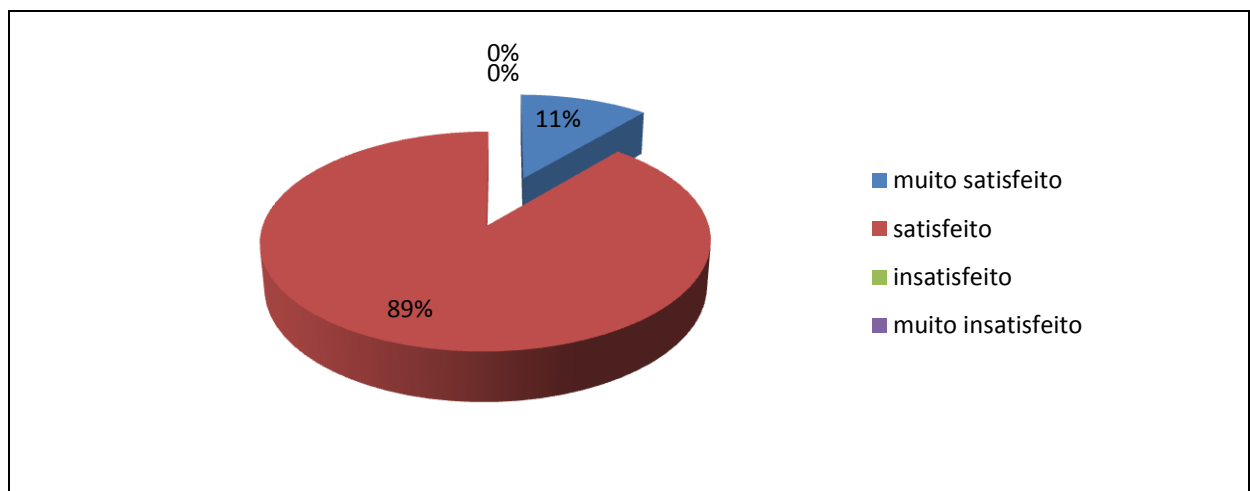


Figura 11: Como você se sente com relação ao clima de trabalho da instituição.

Fonte: WILSON (2011)

Evidencia-se que o clima organizacional é um fator momentâneo e que de um momento para o outro pode sofrer fortes alterações.

**Tabela 16 – Como você se sente com relação aos valores éticos da instituição?**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	6	67%
satisfeito	3	33%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

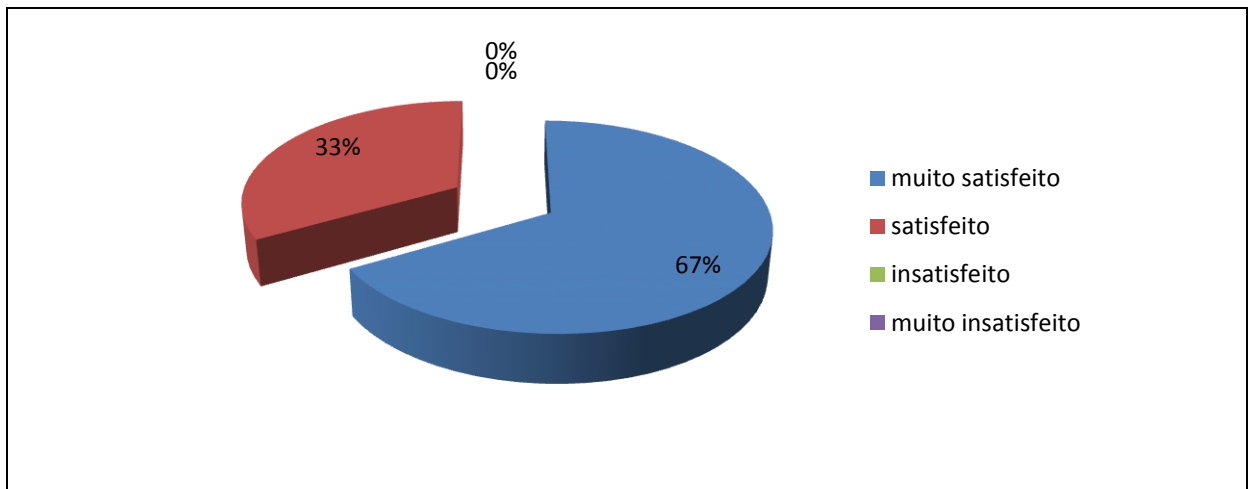


Figura 12: Como você se sente com relação aos valores éticos da instituição?

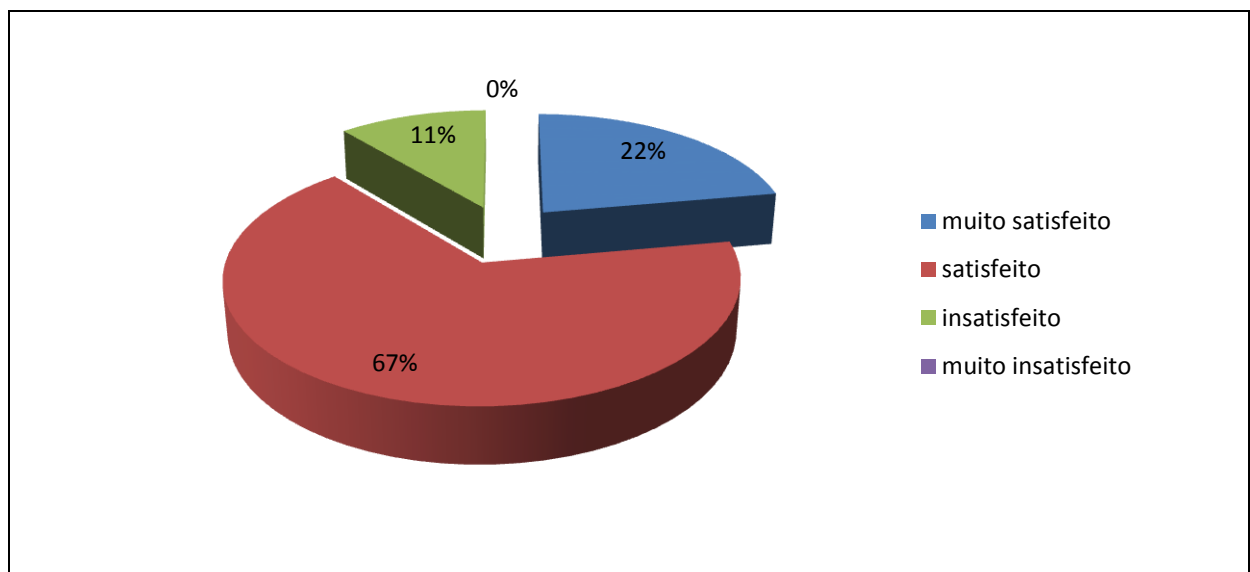
Fonte: WILSON (2011)

Valores éticos normalmente fazem parte da cultura organizacional das ONG's.

**Tabela 17 – Como você se sente com relação a liberdade de expressar seus pensamentos na instituição.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	2	22%
satisfeito	6	67%
insatisfeito	1	11%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)



**Figura 13 – Como você se sente com relação a liberdade de expressar seus pensamentos na instituição.**

Fonte: WILSON (2011)

Conforme os dados apresentados, a instituição dá liberdade para que os colaboradores expressem seus pensamentos e opiniões próprias, apenas uma pessoa sente-se insatisfeita quanto a isso.

**Tabela 18 – Como você se sente com relação a oportunidades de crescimento profissional na instituição.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	1	11%
Satisfeito	6	67%
Insatisfeito	2	22%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

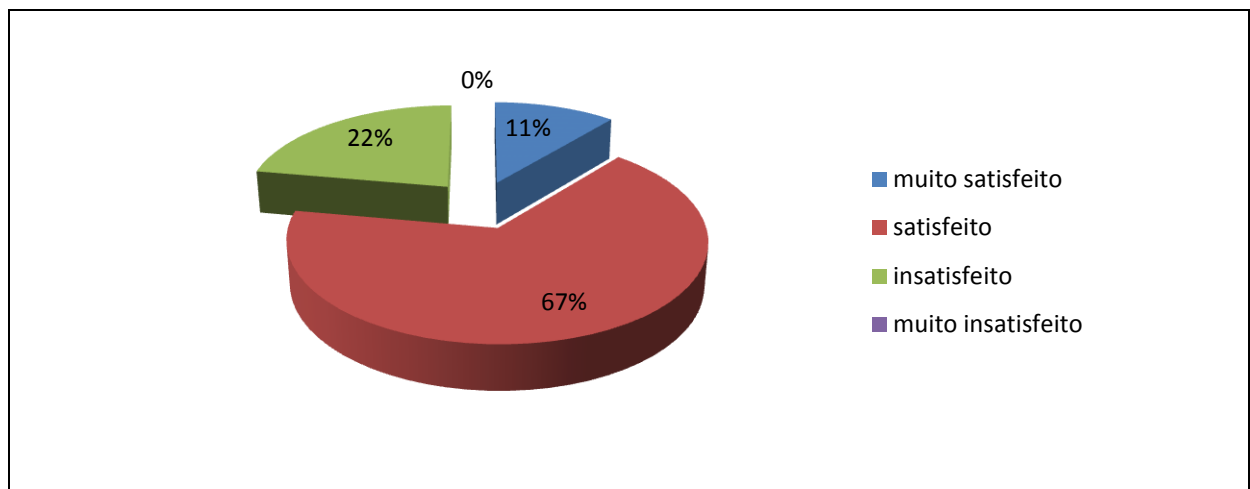


Figura 14: Como você se sente com relação a oportunidades de crescimento profissional na instituição.

Fonte: WILSON (2011)

O crescimento profissional é um fator visado pela maioria das pessoas, oportunizá-lo é uma forma de reter a força de trabalho na organização.

**Tabela 19 – Você considera que está sendo aproveitado na função a qual possui habilidades/potencial.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	6	67%
insatisfeito	3	33%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

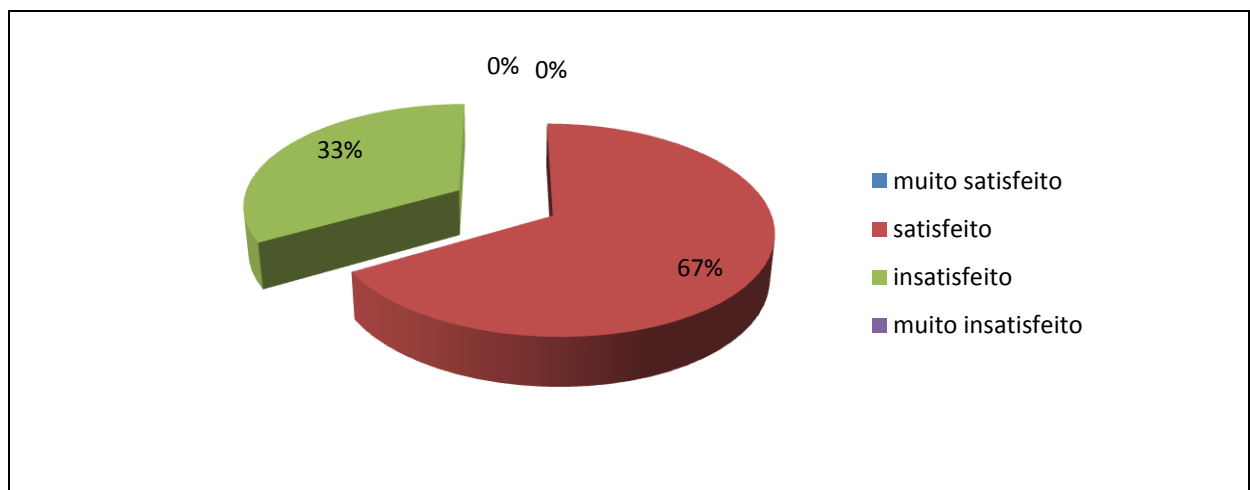


Figura 15: Você considera que está sendo aproveitado na função a qual possui habilidades/potencial.  
Fonte: WILSON (2011)

As 3 pessoas (33%) que alegaram estar insatisfeitas, podem estar representando um percentual desaproveitado de eficiência na instituição .

**Tabela 20 – Como você se sente com relação a importância do seu trabalho para o alcance dos objetivos da organização.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	8	89%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

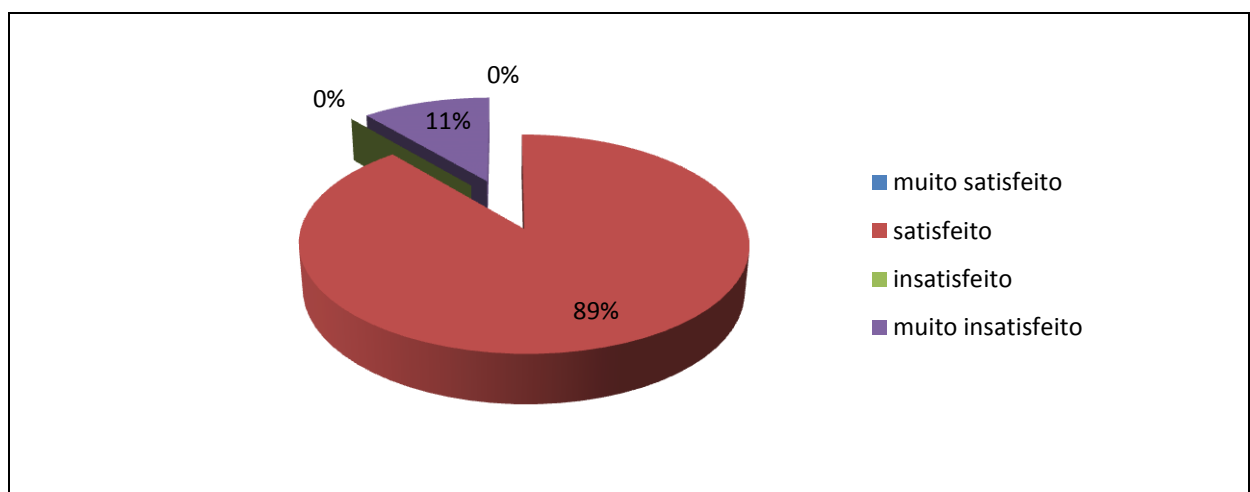


Figura 16: Como você se sente com relação a importância do seu trabalho para o alcance dos objetivos da organização.

Fonte: WILSON (2011)

Sentir-se importante para organização é um fator motivacional, apenas uma pessoa não demonstrou satisfação quanto a isso.

**Tabela 21 – Você está satisfeito com a recompensa pelo seu trabalho.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	4	44%
insatisfeito	4	44%
muito insatisfeito	1	11%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

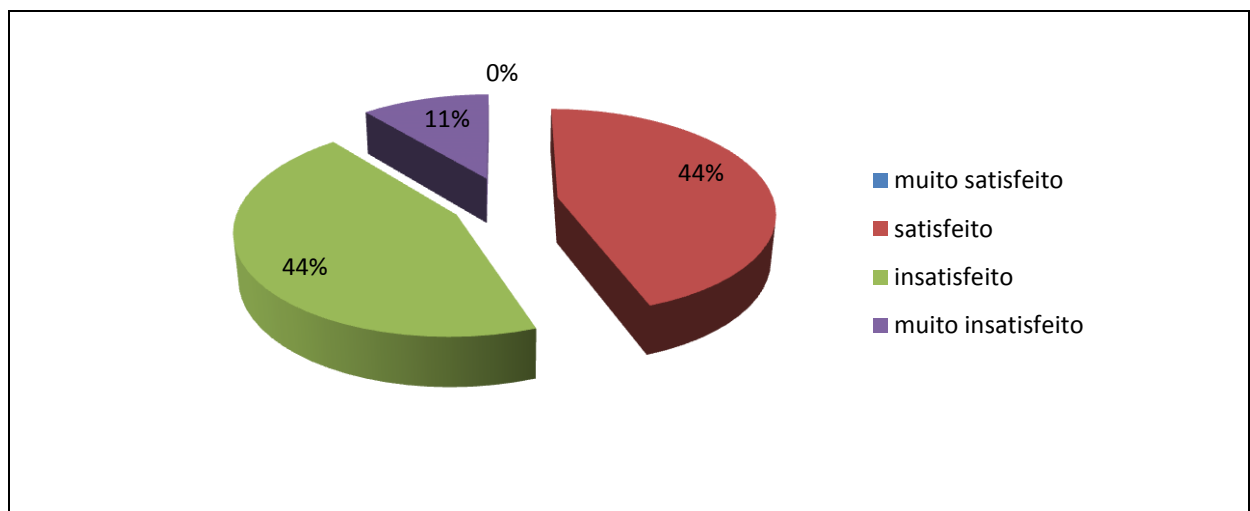


Figura 17: Você está satisfeito com recompensa pelo seu trabalho.

Fonte: WILSON (2011)

O índice de insatisfação pode estar relacionado a trabalhadores voluntários com mais de 1 ano na organização que estão querendo obter uma remuneração financeira e trabalhar somente com projetos sociais.

**Tabela 22 – Você se sente bem informado com o que se passa dentro da organização?**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	7	78%
insatisfeito	2	22%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

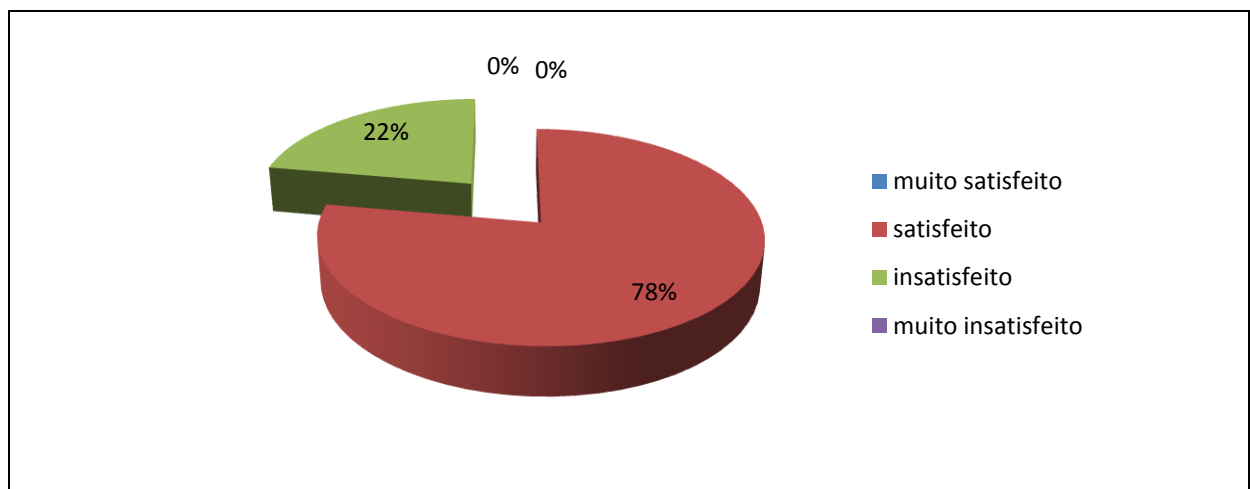


Figura 18: Você se sente bem informado com o que se passa dentro da organização.

Fonte: WILSON (2011)

A informação pode facilitar o desenvolvimento de atividades, evitar retrabalhos e outros. 2 pessoas estão insatisfeitas quanto a esse aspecto.



**Tabela 23 – Como você se sente com relação ao reconhecimento do seu trabalho por parte dos gestores?**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	9	100%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

De acordo com os dados, identifica-se a perceptividade dos gestores.

**Tabela 24 – Como você se sente com relação ao reconhecimento do seu trabalho por parte da equipe.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
Satisfeito	9	100%
Insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

Os dados mostram que a equipe sabe valorizar o trabalho de cada membro.

**Tabela 25 – Como você se sente com relação as diretrizes dadas pelos gestores.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	1	11%
Satisfeito	8	89%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

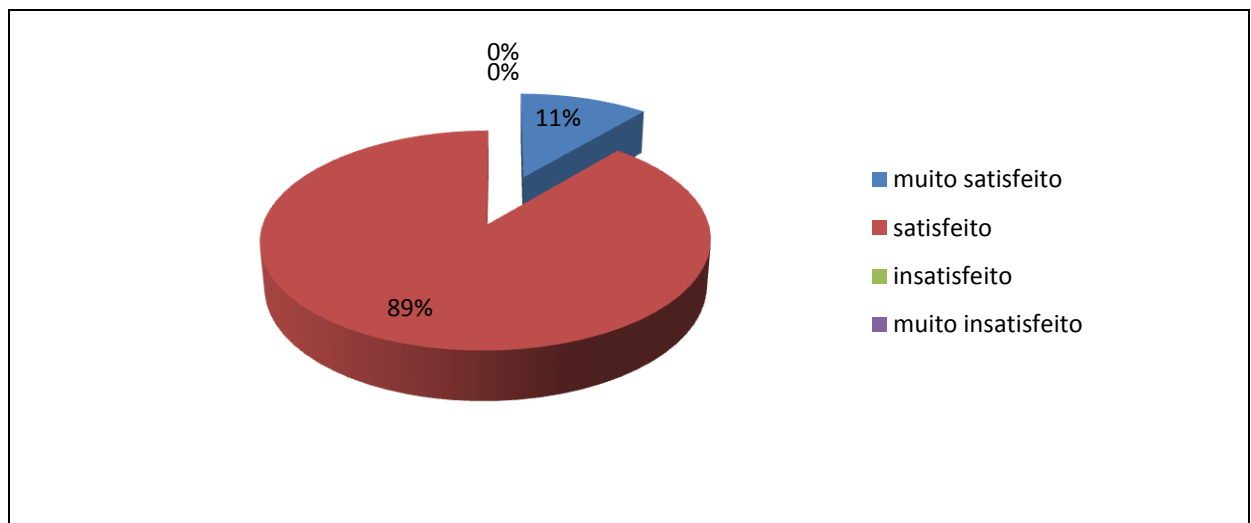


Figura 19: Como você se sente com relação as diretrizes dadas pelos gestores.

Fonte: WILSON (2011)

A satisfação demonstrada pelos pesquisados está relacionada com a forma que essas diretrizes são repassadas, isto é, com clareza, objetividade, educação e coerência com as necessidades da organização.

**Tabela 26 – Como você se sente com relação ao interesse dos gestores quanto ao seu bem-estar**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	5	56%
insatisfeito	4	44%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

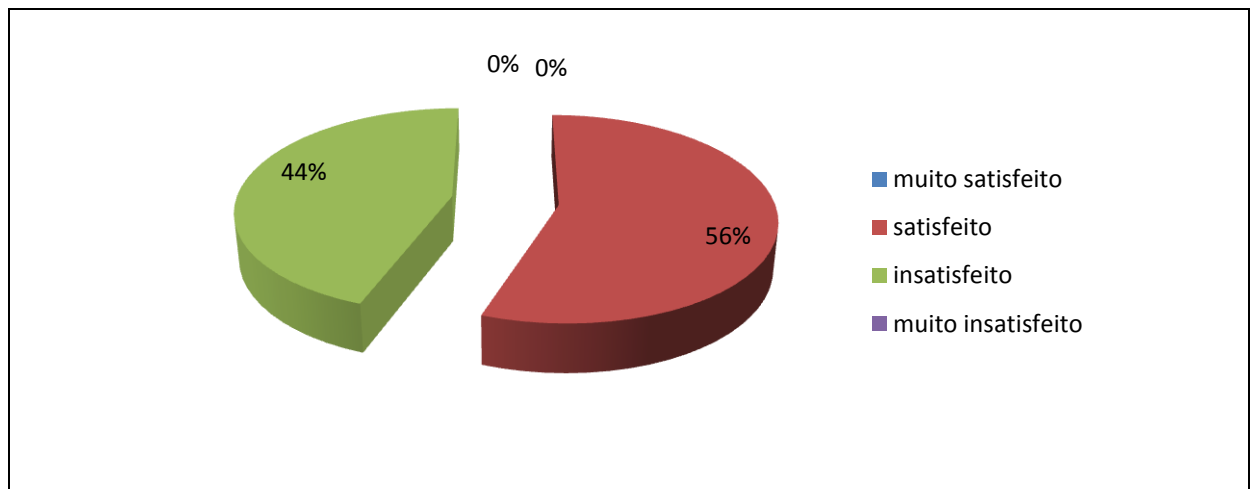


Figura 20: Como você se sente com relação ao interesse dos gestores quanto ao seu bem-estar.  
Fonte: WILSON (2011)

A insatisfação apresentada por 44% (4 pessoas) dos colaboradores é importante ser analisada com mais atenção, este percentual pode estar representando uma necessidade de mudança da parte dos gestores.

**Tabela 27 – Como você sente com relação ao respeito dos gestores para com você?**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	1	11%
satisfeito	8	89%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

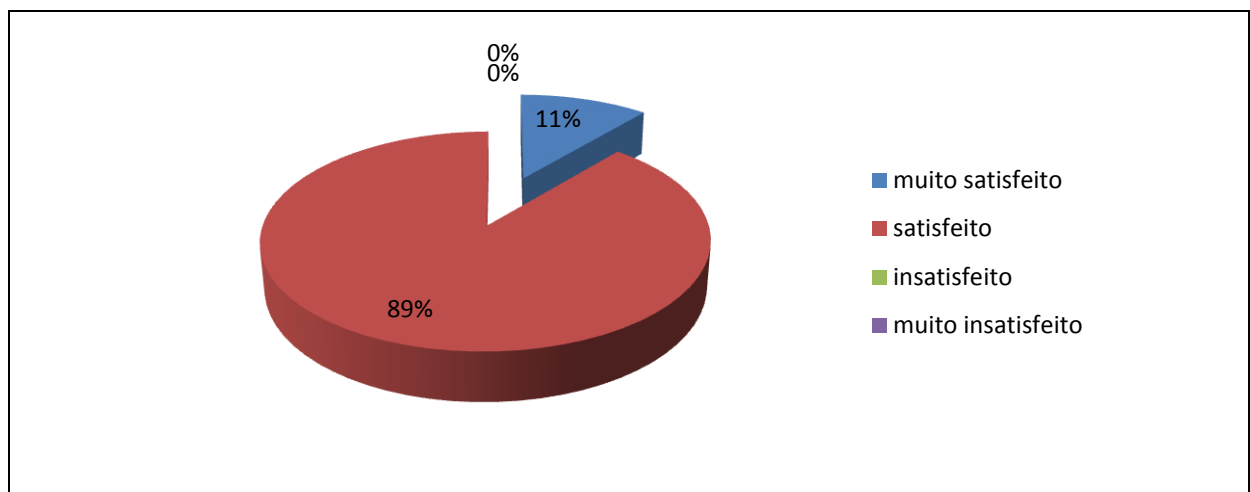


Figura 21: Como você sente com relação ao respeito dos gestores para com você?

Fonte: WILSON (2011)

Muitas vezes se torna difícil assimilar o topo da hierarquia e o respeito com os demais subordinados, entretanto, não é o caso dos gestores da Associação Espaço Alternativo, fato que se comprova pelos dados obtidos com esta questão.

**Tabela 28 – Os gestores são um referencial para você.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	6	67%
satisfeito	3	33%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

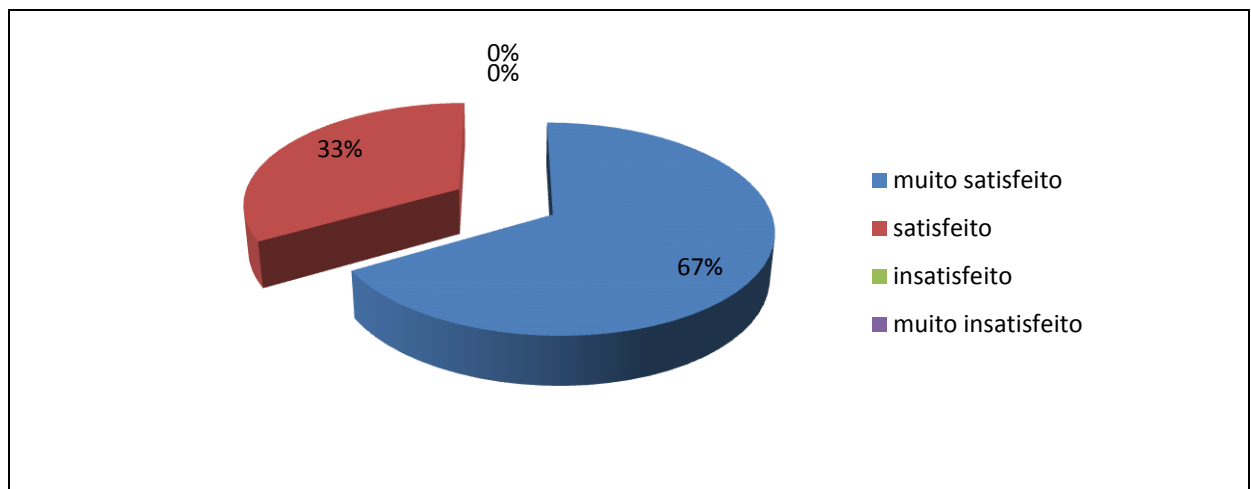


Figura 22: Os gestores são um referencial para você.

Fonte: WILSON (2011)

Todos os colaboradores vêem os gestores como um referencial dentro da organização.

**Tabela 29 – Os gestores motivam os funcionários.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	0	0%
satisfeito	5	56%
insatisfeito	4	44%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

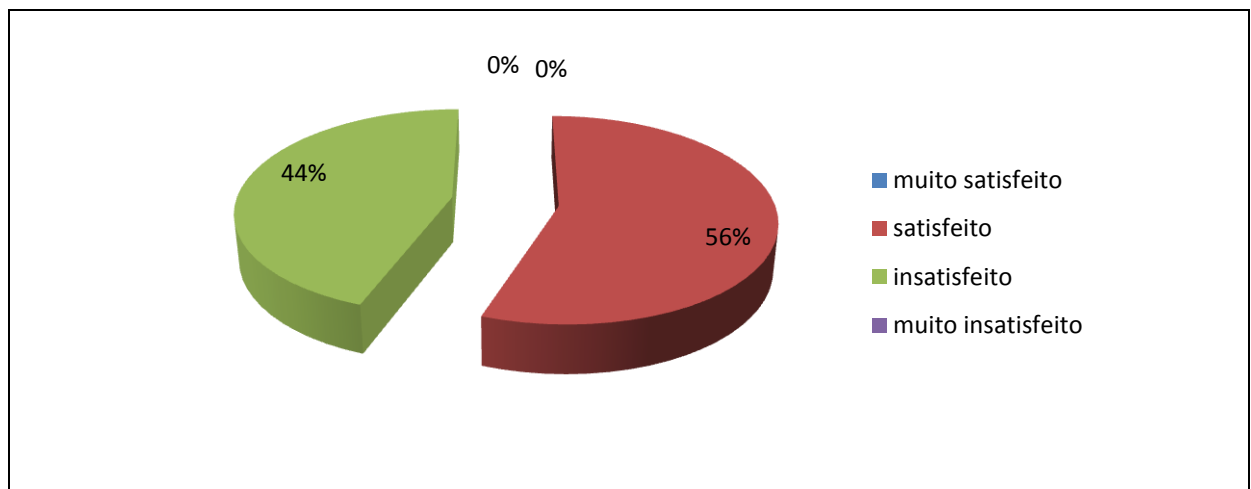


Figura 23: Os gestores motivam os funcionários.

Fonte: WILSON (2011)

Os gestores podem criar fatores motivacionais para incentivar os subordinados, visto que de acordo com os dados, 4 pessoas apresentaram insatisfação.

**Tabela 30 – As decisões tomadas pelo gestores com os funcionários são justas?**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	1	11%
satisfeito	8	89%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

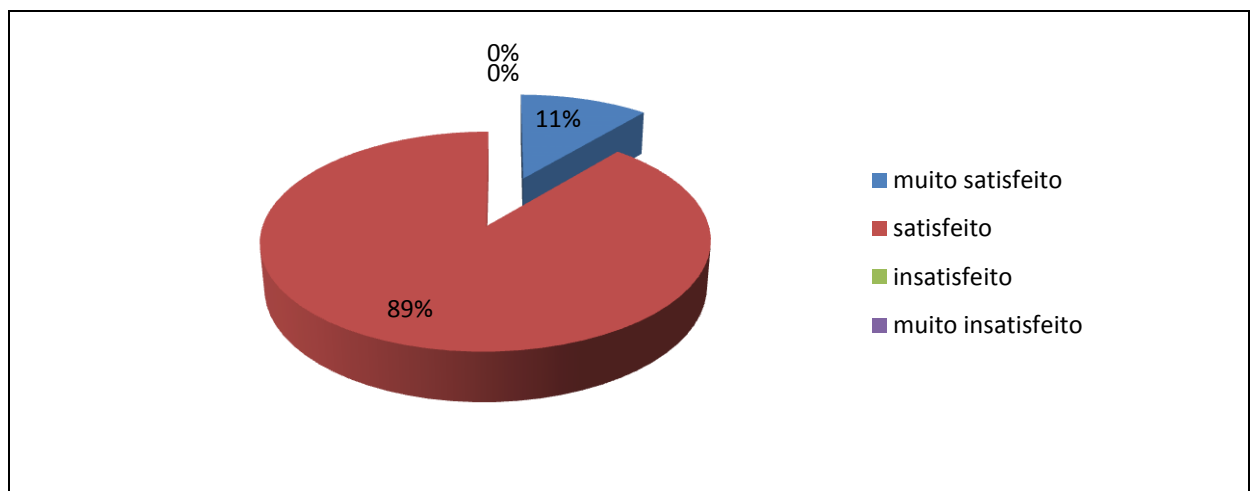


Figura 24: As decisões tomadas pelo gestores com os funcionários são justas.

Fonte: WILSON (2011)

Conforme os dados obtidos, os gestores são imparciais na hora de tomar decisões a respeito dos subordinados, mantendo justiça para com os mesmos.

**Tabela 31 – A forma que os gestores punem os funcionários por negligências cometidas é justa.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	1	11%
satisfeito	8	89%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

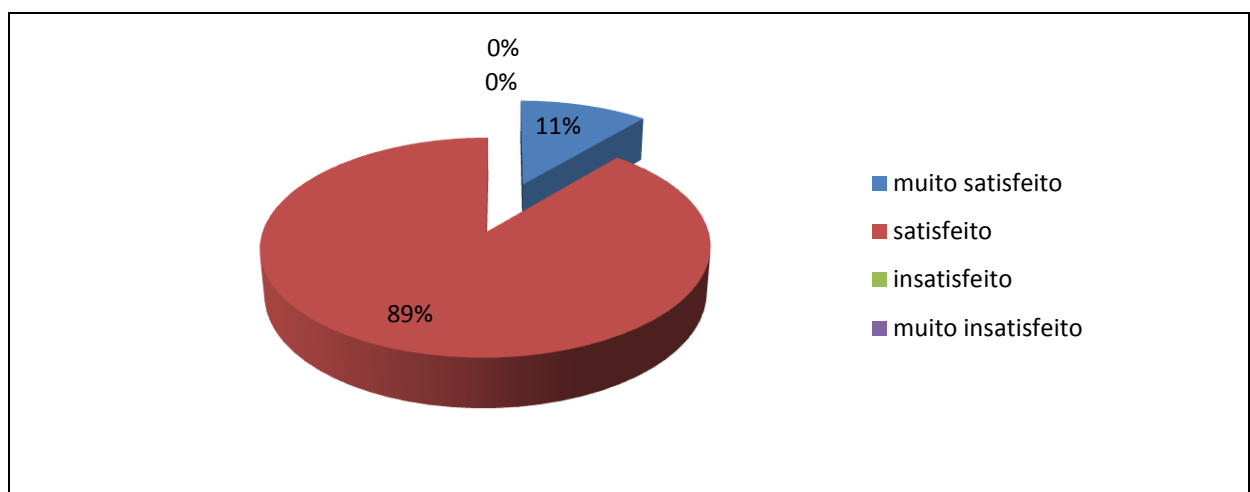


Figura 25: A forma que os gestores punem os funcionários por negligências cometidas é justa.

Fonte: WILSON (2011)

Esta questão está relacionada ao fato de os gestores aplicarem com mesma intensidade a punição por negligências dos colaboradores.



**Tabela 32 – Você possui acesso aos gestores quando precisa deles.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	2	22%
satisfeito	7	78%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

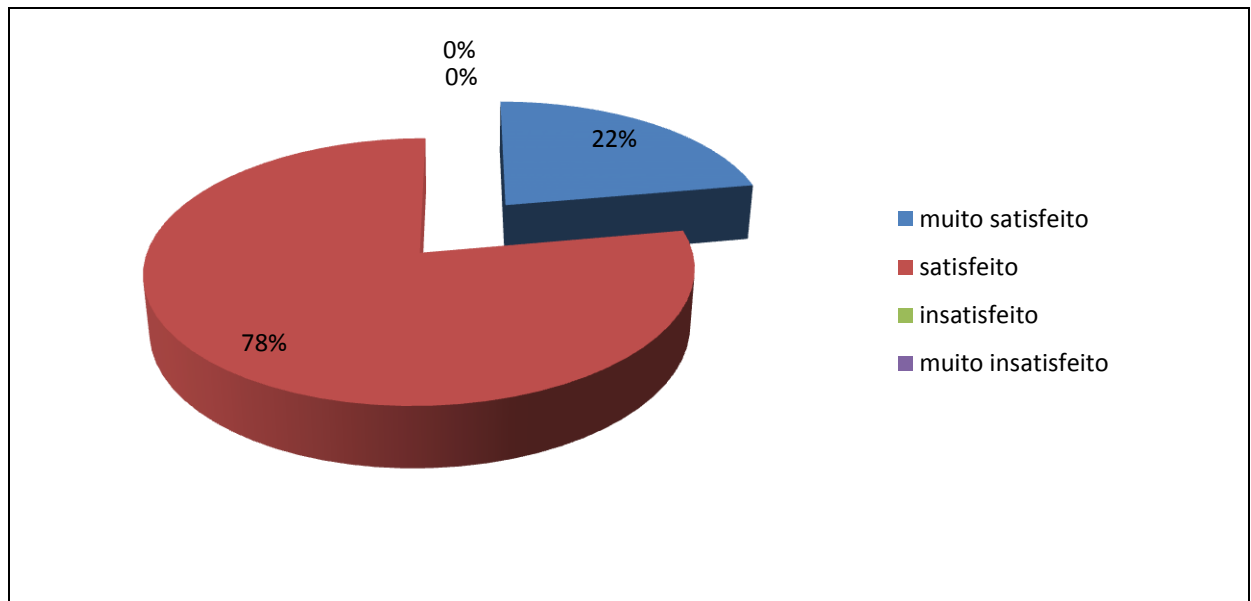


Figura 26: Você possui acesso aos gestores quando precisa deles.

Fonte: WILSON (2011)

Os gestores da Associação Espaço Alternativo se mostram disponíveis para atender seus subordinados sempre que precisarem.

**Tabela 33 – Você está satisfeito de trabalhar na instituição.**

<b>Alternativas</b>	<b>Absoluto</b>	<b>Frequência</b>
muito satisfeito	1	11%
satisfeito	8	89%
insatisfeito	0	0%
muito insatisfeito	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fonte: WILSON (2011)

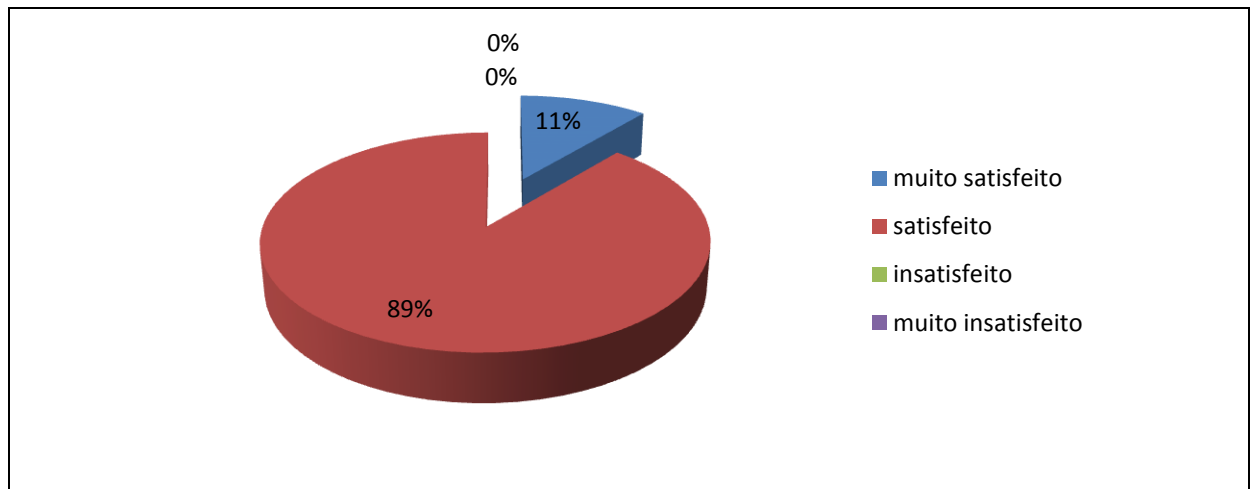


Figura 27: Você está satisfeito de trabalhar na instituição.

Fonte: WILSON (2011)

Com base nos dados obtidos, nenhum colaborador apresentou insatisfação com relação a trabalhar na instituição, ou seja, em uma visão geral a organização possui um bom ambiente de trabalho.

#### 4.1.2 Análise geral da pesquisa

Analisando a pesquisa de uma forma geral identifica-se que a quantidade de colaboradores do sexo masculino prevaleceu sobre a do feminino.

Nota-se também que a população da Associação Espaço Alternativo é uma população jovem, algo que pode ser positivo pelo fato de jovens possuírem menos conceitos formados, serem mais abertos a opiniões, ou negativo se considerarmos que possuem menos experiência.

A respeito da escolaridade dos colaboradores, pode ser considerada boa, apenas uma pessoa não concluiu o ensino médio, além de que, através de conversas informais obteve-se a informação de que 5 possuem ensino superior incompleto e não estão cursando no momento.

Mais da metade dos colaboradores da ONG são voluntários, entretanto no decorrer da história da Associação Espaço Alternativo muitas pessoas começaram nesta condição mas receberam uma proposta de remuneração financeira para concentrar-se em horário comercial nos projetos sociais, ou seja, os voluntários de hoje podem ser os funcionários de amanhã

A maior parte dos colaboradores trabalham a mais de 1 ano na instituição, o que traz a idéia de ser um local bom para se trabalhar, e todos, incluindo os que estão a menos de 1 ano, pretendem permanecer por muito tempo na organização, o que é um fator positivo para mesma, visto que, de acordo com Wagner III e Hollenbeck (2006), a rotatividade de pessoal nas organizações trazem grandes custos no decorrer do processo de substituição, além de perder todo o investimento feito em treinamento sobre o colaborador desligado.

Nota-se a respeito do relacionamento interpessoal da equipe que nenhum colaborador apresentou insatisfação, o que é muito bom para Associação Espaço Alternativo, considerando que um bom relacionamento interpessoal promove desenvolvimento, manutenção, crescimento e coesão do grupo (MINICUCCI, 1995).

Em relação a satisfação profissional, poucas pessoas sentem-se insatisfeitas, estas podem estar relacionadas com as mesmas que sentem seu potencial sendo desaproveitado.

Sobre a questão de resolver os problemas da equipe em equipe os resultados apresentados não foram muito bons. Mostra que a equipe precisa

envolver os gestores para resolver eventualidades, no entanto, infere-se que os gestores possuem autoridade com o grupo .

Nota-se a respeito da comunicação entre os colaboradores que a grande maioria acredita que a equipe possui uma comunicação eficiente. Embora 1 pessoa tenha apresentado insatisfação, o resultado foi bom para organização, já que segundo Minicucci (1995, p. 248) “uma boa organização deverá possuir um sistema de comunicação eficiente”.

Identifica-se que os colaboradores gostam da equipe a qual estão inseridos e que o clima de trabalho é positivo atualmente na organização.

O clima de trabalho é algo muito instável, em um momento pode estar tudo muito maravilhoso, de repente por causa de uma notícia ou algum outro fato ocorrido pode ficar tudo ruim, isso porque o clima organizacional se trata, conforme Fleury e Sampaio (2002, p. 291) de “um estado momentâneo da organização”.

Através dos resultados pôde-se observar que um ponto muito forte da Associação Espaço Alternativo são seus valores éticos. Estes valores contribuem para que a organização construa uma boa imagem perante a sociedade e seja mais conhecida.

Com a relação a liberdade de expressar os pensamentos dentro da instituição a maioria dos colaboradores demonstraram satisfação. Este fator é importante para que as pessoas sintam-se bem na organização, visto que a participação nas decisões que influenciam o trabalho e um sentimento de auto-estima podem ajudar a motivar as pessoas, fatores estes que podem ser proporcionados pela liberdade de expressão (MINICUCCI, 1995).

Sobre as oportunidades de crescimento profissional, 2 pessoas alegaram estar insatisfeitas. Embora a maior parte dos colaboradores tenham apresentado satisfação, é importante verificar com mais minuciosidade este fator, pois a falta de perspectiva profissional pode a médio e longo prazo desanimar os colaboradores (EBOLI, 2002).

Um resultado importante e que deve ser dado atenção é o fato de 33% dos colaboradores sentirem-se não aproveitados na função a qual possuem habilidades, talvez este número possa ser transformado em eficiência mudando as pessoas de posição dentro da organização e colocando-as em outra mais coerente com seu potencial, já que esta idéia tem seu valor até os dias de hoje (SINGER; RAMSDEN, 1974).

A respeito de sentir-se importante para conquista dos objetivos da empresa quase todos os pesquisados se mostraram satisfeitos, entretanto 1 pessoa demonstrou muita insatisfação, fator que deve ser observado com mais atenção, visto que uma única pessoa pode contaminar todas as demais e destruir o bom clima organizacional apresentado na instituição (LOBO, 2003).

Um ponto negativo que foi identificado foi a recompensa pelo trabalho. Apesar de a maior parte dos colaboradores ser voluntária é interessante propor uma bonificação para as pessoas que apresentarem resultados positivos, considerando ainda que simples elogios podem fazer com que alguém sinta-se melhor recompensado e portanto motivado.

Sobre o fato de as pessoas sentirem-se bem informadas dos acontecimentos internos da instituição mais da metade dos pesquisados demonstraram satisfação. A informação transmitida com êxito pode evitar retrabalhos, além de que normalmente as pessoas não gostam de ficar desinformadas do que se passa dentro da instituição, isso acaba conotando a idéia de exclusão.

Todos os pesquisados afirmaram estar satisfeitos com o reconhecimento de seu trabalho, tanto por parte dos gestores como por parte da equipe, o que é muito bom para a organização.

Com relação as diretrizes dadas pelos gestores, ninguém se mostrou descontente, isso traz uma idéia de que os gestores sabem a melhor maneira de lidar com a equipe e têm tido êxito.

Já sobre o interesse dos gestores com o bem-estar dos colaboradores, alguns pesquisados demonstraram insatisfação, isso pode acabar prejudicando a organização no que diz respeito a motivação das pessoas (CHIAVENATO, 2002).

Sobre o respeito que os gestores têm para com os colaboradores, os resultados apontaram para a satisfação de todos, o que é um ponto positivo para o relacionamento interpessoal da instituição, visto o respeito mútuo é necessário em qualquer relação.

Com esta pesquisa os gestores se consagraram como referenciais da instituição, pessoas responsáveis, comprometidas com o trabalho, competentes e que apesar de suas falhas possuem num montante grandes valores.

Em contrapartida, notou-se a necessidade de os gestores incentivarem mais os subordinados e criarem situações, como por exemplo uma gincana de arrecadação de cestas básicas com premiação, algo que contribuirá com isso.

A respeito das decisões tomadas pelos gestores com os demais funcionários, bem como as punições dadas por causa de negligências, todos os colaboradores consideraram justas, isto é, os gestores são imparciais, não favorecem nem desfavorecem ninguém.

Os gestores estão sempre disponíveis para prestar assistência aos subordinados, isto faz com que as pessoas não permaneçam com dúvidas ou inquietações, antes sejam esclarecidas sempre que necessitarem.

Em suma, todos os pesquisados estão satisfeitos de trabalhar na Associação Espaço Alternativo, o que é muito bom para instituição, visto que a satisfação no trabalho evita a rotatividade de pessoal e consequentemente os gastos com o processo de treinamento de um novo trabalhador (BATEMAN; SNELL, 2006).

Contudo, se faz relevante a observação dos dados que apresentaram insatisfação por parte dos colaboradores a fim de propor sugestões coerentes para possíveis melhorias.

#### **4.1.3 Apresentação dos pontos fortes e fracos da instituição**

Para melhor visualização da análise geral dos resultados, elaborou-se uma tabela que descreve os pontos fortes e fracos da Associação Espaço Alternativo. Segue abaixo:

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamento interpessoal da equipe;</li> <li>• Comunicação da equipe;</li> <li>• Clima organizacional;</li> <li>• Valores Éticos;</li> <li>• Diretrizes dadas pelos gestores;</li> <li>• Respeito dos gestores para com os subordinados;</li> <li>• Gestores referenciais;</li> <li>• Disponibilidade dos gestores em atender os colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificuldade de resolver problemas de equipe sem intervenção de gestores;</li> <li>• Aproveitamento dos colaboradores em funções incoerentes com suas habilidades;</li> <li>• Recompensa pelo trabalho;</li> <li>• Falta de interesse com bem-estar dos colaboradores por parte dos gestores;</li> <li>• Falta de ações motivadoras por parte dos gestores.</li> </ul>

Tabela 34: Pontos positivos e negativos conforme a pesquisa de satisfação.

Fonte: Dados obtidos na pesquisa.

## 4.2 Identificação dos Gestores

Os dois gestores da Associação Espaço Alternativo são do sexo masculino, o Gestor A possui idade de 27 anos e o Gestor B 31 anos. O tempo de trabalho na instituição é de 8 anos e 3 anos respectivamente para os Gestores A e B.

## 4.3 Análise do Quociente emocional dos gestores

Para fazer a avaliação do QE dos gestores utilizou-se um teste criado por David Ryback chamado “As pesquisas de Ryback sobre Quociente Emocional Executivo (PRQuEE). Este teste possui 60 questões que são baseadas em 10 atributos da inteligência emocional, onde os pesquisados devem assinalar as respostas de 1 a 5 correspondentes a “nunca, raramente, algumas vezes, normalmente e sempre” respectivamente, são os atributos da inteligência emocional, segundo Ryback (1998):

- Imparcialidade;
- Perceptividade;
- Sinceridade;
- Presença;

- Capacidade de perceber o que é relevante;
- Expressividade;
- Capacidade de dar apoio;
- Coragem;
- Empenho;
- Auto-confiança.

A tabulação dos dados foi feita conforme o autor, ou seja, para cada resposta correta o pesquisado recebeu 5 pontos e a medida que se distanciava da mesma pontuava 1 a menos, ou seja se a resposta correta fosse “sempre” e o pesquisador respondesse “normalmente” ao invés de receber 5 pontos ele receberia 4, se ele tivesse assinalado “algumas vezes” ele receberia 3 pontos e assim por conseguinte.

Segue abaixo os resultados do teste:

RESULTADOS	GESTOR A	GESTOR B
PONTUAÇÃO	241 pontos	232 pontos
CLASSIFICAÇÃO SUGERIDA PELO TESTE	Superestrela	Estrela

Tabela 35 – Resultados

A classificação sugerida pelo autor é a seguinte:

PONTUAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Acima de 240 pontos;	Superestrela;
Acima de 180 pontos;	Estrela;
Acima de 120 pontos;	Nenhum mérito ainda;
Acima de 60 pontos.	O único caminho é subir.

Tabela 36 - Classificação do teste de QE.

Fonte: tabela adaptada pelo pesquisador de (RYBACK, 1998, p.212).

#### 4.4 Análise da relação entre o QE dos gestores e satisfação dos colaboradores

De acordo com os resultados do teste de QE, o gestor A apresentou alta pontuação nas questões referentes a imparcialidade, perceptividade, expressividade, capacidade de apoio e autoconfiança. Nas questões referentes a sinceridade ele obteve baixa pontuação. O gestor B apresentou alta pontuação nas



questões referentes a imparcialidade, presença, perceptividade e sinceridade. Nas questões referentes a autoconfiança ele obteve baixa pontuação.

O bom relacionamento interpessoal da equipe pode estar relacionado a característica “perceptividade”, apresentado por ambos os gestores, e a “capacidade de dar apoio”, apresentada pelo Gestor A, bem como a habilidade que os dois possuem de notar quando as pessoas estão com algum problema emocional e oferecer um apoio de prontidão, evitando que contagiem o clima.

A satisfação dos colaboradores em relação a disponibilidade dos gestores pode estar relacionada com a característica apresentada pelo Gestor A “capacidade de apoio”.

A boa comunicação entre a equipe pode estar relacionada a característica “expressividade”, apresentada pelo Gestor A, visto que os gestores são referenciais para os colaboradores a boa comunicação do Gestor A pode estar trazendo um modelo para equipe.

O bom clima organizacional na instituição pode estar relacionado a característica “imparcialidade”, apresentada por ambos os gestores, visto que esta característica representa a compreensão e consideração dos sentimentos alheios.

O fato de os colaboradores sentirem-se satisfeitos com as diretrizes dos gestores pode estar relacionado a característica “expressividade”, apresentada pelo Gestor A, que indica que ele sabe como colocar cada direção de maneira clara, educada e objetiva.

O respeito dos gestores para com os subordinados pode ter relação com as características “imparcialidade” e “perceptividade”, apresentada por ambos os gestores, “presença”, apresentada pelo Gestor B, considerando que ambos possuem habilidades de perceber as emoções e considerá-las, bem como o Gestor B com habilidades de assumir as responsabilidades ao invés de atribuí-las aos demais.

A falta de interesse com o bem-estar dos colaboradores pode estar relacionada com a característica “autoconfiança”, apresentada pelo Gestor A, visto que se este atributo não for dosada pode-se acabar desconsiderando a importância de um colaborador, ou relacionada com a característica “sinceridade”, cujo Gestor A apresentou baixa pontuação, visto que a falta de sinceridade pode acarretar uma dificuldade para reconhecer a importância das pessoas.

Já a insatisfação dos pesquisados a respeito da falta de ações motivadoras por parte dos gestores pode estar relacionado a falta da característica “autoconfiança”, cujo Gestor B apresentou baixa pontuação.

De maneira geral, baseando-se nos resultados da pesquisa de satisfação e no teste de QE dos gestores tentou-se fazer uma relação entre os pontos positivos e negativos de cada uma. **Evidencia-se que as relações feitas partem apenas dos dados obtidos através das pesquisas e suposições do pesquisador.**

## 5 CONCLUSÃO

Com base em toda a fundamentação teórica, bem como nos resultados obtidos na pesquisa, conclui-se que a inteligência emocional é uma importante ferramenta para a administração dentro das organizações. Através dela os relacionamentos interpessoais se tornam mais saudáveis e a gestão de pessoal mais eficaz, além de que ela colabora tanto com o crescimento profissional como no individual, objetivo geral de todas as pessoas.

Verificou-se na literatura e através da pesquisa que a inteligência emocional dos gestores em uma organização produz resultados positivos no que diz respeito a satisfação dos colaboradores. A idéia central deste trabalho foi analisar esta relação e fazer sugestões de melhoria.

Pôde-se identificar na Associação Espaço Alternativo que os gestores possuem um alto nível de inteligência emocional, e que as habilidades dentro deste tema os auxiliam nas tomadas de decisão e ainda facilitam o desenvolvimento das suas atividades. Eles apresentaram valores como imparcialidade, presença, perceptividade, sinceridade, autoconfiança e capacidade de dar apoio, os quais podem estar relacionados com a admiração pelos mesmos, expressada por todos os subordinados.

Por outro lado, notou-se também acerca dos gestores uma falta de “vibração”, ou ação motivadora para com os subordinados, além de que alguns destes demonstraram insatisfação sobre o interesse dos gestores com o bem-estar dos trabalhadores.

Com a pesquisa de satisfação observou-se que todos os pesquisados estão felizes com a organização em um âmbito geral. A equipe de trabalho possui uma boa comunicação, o que é um fator imprescindível para o sucesso organizacional, e o fato de os valores éticos terem se consagrado como sendo um ponto muito forte na Associação Espaço Alternativo foi detectado também através desta pesquisa.

Algo importante que se identificou é o fato de alguns colaboradores sentirem seu potencial sendo desaproveitado por estarem exercendo uma função incoerente com suas habilidades, isso deve ser investigado com mais atenção.

Outras questões evidenciadas com a pesquisa foi a insatisfação de alguns colaboradores com a recompensa pelo seu trabalho, com as oportunidades de crescimento profissional e com a dificuldade de resolver os problemas da equipe sem envolver os gestores. Já com relação a liberdade de expressar seus pensamentos, a importância do trabalho de cada um para a organização, o acesso aos gestores, as diretrizes dadas por eles, entre outros fatores, identificou-se satisfação pela maioria dos pesquisados.

Atualmente o clima organizacional dentro da instituição se encontra em um bom momento, os colaboradores estão satisfeitos com isso e sustentam a ideia de permanecer inseridos na organização por muito tempo.

Com relação as sugestões de melhoria evidencia-se:

- Fazer um levantamento das tarefas que cada colaborador executa, analisá-las conforme o potencial de cada um e rever as funções a fim de colocá-los trabalhando coerentemente com suas habilidades;
- Os gestores devem mudar alguns comportamentos de maneira a valorizar mais o bem-estar dos subordinados e incentivá-los no trabalho, muitas vezes apenas o fato de perguntar como está a vida de alguém pode fazer a diferença;
- Os gestores podem abrir um espaço curto de tempo para que a equipe converse entre si, isso ajudará a resolver os problemas da equipe em equipe;
- Elaborar uma forma viável financeiramente para instituição de bonificar os bons resultados.

## REFERÊNCIAS

- ANTUNES, Celso. **A Inteligência Emocional na Construção do Novo Eu**. 4.ed. - Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CAMERON-BANDLER, Leslie; LEBEAU, Michael. **O refém emocional**. São Paulo: Summus, 1993.
- CARRION, Rosinha Machado. **Organizações privadas sem fins lucrativos: a participação do mercado no terceiro setor. Tempo soc.**, São Paulo, v. 12, n. 2, nov. 2000. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702000000200015&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702000000200015&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 17 maio 2011. doi: 10.1590/S0103-20702000000200015
- CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. 5ª edição. São Paulo: Gente, 2002.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**; Ed. McGraw-Hill, 1981.
- COOPER, Robert K; SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997
- CURY, Augusto. **Mentes Brilhantes, Mentes Treinadas: desvendando o fascinante mundo da mente humana**. 2. Ed. - São Paulo: Academia de Inteligência, 2010.
- DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DIMITRIUS, Jo-Ellan; MAZZARELLA, Mark. **Decifrar pessoas : como entender e prever o comportamento humano**. 4 ed São Paulo: Alegro, 2000.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de Organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- FERREIRA, Paulo Pinto. **Administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1986.
- FILLIOZAT, Isabelle. **Inteligência do Coração: a nova linguagem das emoções**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. 5ª edição. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

GODOI, Christiane Kleinubing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a inteligência Emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **Inteligência emocional (a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente)**. 72 ed. - Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor**; São Paulo: Makron Books, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**; São Paulo: Saraiva, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org). **As pessoas na organização**. 5ª edição. São Paulo: Gente, 2002.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**; São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

QUEROZ, Nelma Caires; NERI, Anita Liberalesso. **Bem-estar psicológico e inteligência emocional entre homens e mulheres na meia-idade e na velhice**. *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 18, n. 2, ago. 2005. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722005000200018&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722005000200018&lng=pt&nrm=iso). acessos em 06 maio 2011. doi: 10.1590/S0102-79722005000200018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1999.

RYBACK, David. **Emoção no local de trabalho: o sucesso do líder não depende só do Q.I..** São Paulo: Cultrix, 1998.

SINGER, Edwin J.; RAMSDEN, Jhon. **Desenvolva o potencial humano de sua empresa (obtendo resultados através de trabalho das pessoas).** São Paulo: Ed. McGraw-Hill, 1974.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional (o impacto das emoções).** São Paulo: Thonson, 2002.

STEINER, Claude M.; PERRY; Paul. **Educação Emocional: 12.ed.** - Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

SYLES, Leonard Robert; STRAUSS, George. **Comportamento humano nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1975.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal (desenvolvimento de recursos humanos).** 6ed. - São Paulo: Atlas, 1976.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 14. ed. aum São Paulo: Cortez, 2005.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa Qualitativa em administração.** 1. Ed. – Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WOYCIEKOSKI, Carla; HUTZ, Claudio Simon. **Inteligência emocional: teoria, pesquisa, medida, aplicações e controvérsias.** *Psicol. Reflex. Crit.*, Porto Alegre, v. 22, n. 1, 2009. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722009000100002&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 06 maio 2011. doi: 10.1590/S0102-79722009000100002.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva 2006.

## APÊNDICE

**Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), do curso de Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), do acadêmico Rafael Régis Wilson. Conto com sua colaboração para conclusão deste trabalho. Responda as questões abaixo com o máximo de sinceridade. Você não será identificado;**

**Sexo?** ( ) masc ( ) fem

**Escolaridade**

- ( ) 2º grau incompleto
- ( ) 2º grau completo
- ( ) ensino superior (cursando ou completo)
- ( ) outras especializações

**Idade**

- ( ) de 18 a 21 anos
- ( ) de 22 a 35 anos
- ( ) acima de 36 anos

**1. Tempo de trabalho na empresa?**

- ( ) menos de 1 ano
- ( ) de 1 a 2 anos
- ( ) de 2 a 4 anos
- ( ) de 4 a 6 anos
- ( ) acima de 6 anos

**Você trabalha na organização como:**

- ( ) voluntário ( ) assalariado

**2. Pretende trabalhar no Projeto Social Espaço Alternativo por muito tempo?**

- ( ) sim ( ) não

**3. Como é sua relação com os membros da equipe? Como se sente?**

- ( ) muito satisfeito
- ( ) satisfeito
- ( ) insatisfeito
- ( ) muito insatisfeito

**4. Você está satisfeito profissionalmente com o trabalho que executa no Projeto Social? Como se sente?**

- ( ) muito satisfeito



- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**5. É fácil resolver os problemas da equipe em equipe? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**6. Existe uma boa comunicação entre as pessoas da equipe? Como se sente?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**7. Você está satisfeito com a equipe de trabalho do Projeto Social?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**8. Como você se sente em relação ao clima de trabalho da instituição?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**9. Como você se sente em relação aos valores éticos da instituição?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**10. Como você se sente em relação a liberdade de expressar seus pensamentos na instituição?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**11. Você consegue ver oportunidades de crescimento profissional na instituição? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito

- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**12. Você considera que está sendo aproveitado na função a qual possui habilidades/potencial? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**13. Você considera que seu trabalho é importante para que a instituição alcance seus objetivos? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**14. Como você se sente em relação a recompensa que recebe pelo seu trabalho?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**15. Você é bem informado sobre o que se passa dentro da instituição? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**16. Como você se sente em relação ao reconhecimento do seu trabalho por parte dos gerentes?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**17. Como você se sente em relação ao reconhecimento do seu trabalho por parte da equipe?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**18. Você confia nas diretrizes dadas pelos gestores? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**19. Você acredita que os gestores estão interessados no seu bem-estar? Como se sente em relação a preocupação deles com você?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**20. Você é devidamente respeitado pelos gestores? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**a. Os gestores são um referencial para você? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**21. Os gestores motivam os funcionários? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**22. As decisões tomadas pelos gestores com os demais funcionários são justas? Como você se sente em relação a isso?**

- ☐ muito satisfeito
- ☐ satisfeito
- ☐ insatisfeito
- ☐ muito insatisfeito

**23. A forma que os gestores punem os funcionários por negligências cometidas é justa? Como você se sente?**

- ☐ muito satisfeito

- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**24. Você possui acesso aos gestores quando precisa deles? Como se sente em relação a isso?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

**25. Você está satisfeito de trabalhar na instituição? Como se sente?**

- ☐ ) muito satisfeito
- ☐ ) satisfeito
- ☐ ) insatisfeito
- ☐ ) muito insatisfeito

Esta pesquisa faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do curso de Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense (UNESC), do acadêmico Rafael Régis Wilson. Conto com a sua colaboração para a conclusão do meu TCC. Responda as questões abaixo com o máximo de sinceridade. Você não será identificado.

## PERFIL DOS GESTORES

Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

Idade: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo você trabalha na empresa? \_\_\_\_\_

### Quociente Emocional Executivo-(PRQuEE)

Escolha o número que mais se aplica a você, de acordo com a escala a seguir.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

- ☐ 1. Prefiro manter os outros na linha para que não ultrapassem suas atribuições.
- ☐ 2. Mantenho uma fachada de objetividade profissional.
- ☐ 3. Atribuo aos outros a responsabilidade pelo fracasso.
- ☐ 4. Evito tentar influenciar ou persuadir outras pessoas.
- ☐ 5. Reajo aos problemas demonstrando raiva.
- ☐ 6. Evito confrontar discrepâncias, esperando que desapareçam com o tempo.
- ☐ 7. Evito reagir de forma emocional aos sentimentos dos outros.
- ☐ 8. expresso meus sentimentos de raiva.
- ☐ 9. Mantenho minha filosofia pessoal separada da minha personalidade profissional.
- ☐ 10. Demonstro meus sentimentos abertamente.
- ☐ 11. Prefiro generalizações a detalhes específicos.
- ☐ 12. Concentro-me nas questões globais, deixando que outros cuidem detalhes.
- ☐ 13. Evito problemas, esperando que o tempo se encarregue de solucioná-los.
- ☐ 14. Delego problemas prioritários
- ☐ 15. Mantenho meus sentimentos separados de quaisquer declarações públicas.
- ☐ 16. Sempre escondo o jogo.
- ☐ 17. Ouço o que as pessoas tem a dizer.
- ☐ 18. Concentro-me nos sentimentos das outras pessoas.
- ☐ 19. Julgo os outros com base no desempenho que tiveram no passado.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

- ☐ 20. Tomo cuidado para não me deixar influenciar demais pelos sentimentos dos outros.
- ☐ 21. Desejo fazer o bem para os outros.
- ☐ 22. A integridade intelectual interfere no meu senso de autoridade.
- ☐ 23. Confio nas minhas próprias aptidões.
- ☐ 24. Estimulo as pessoas a correrem riscos maiores.
- ☐ 25. Sou viciado em poder executivo.
- ☐ 26. Sou franco com os outros com relação a minha filosofia pessoal.
- ☐ 27. A tranqüilidade interior é mais importante para mim do que a expressividade espontânea.
- ☐ 28. Curto minha capacidade de influenciar e persuadir os outros.
- ☐ 29. Lido com conflitos e problemas assim que eles surgem.
- ☐ 30. Fico atento as discrepâncias e cuido delas logo no início.
- ☐ 31. Mantenho minhas emoções negativas a parte durante qualquer crise.
- ☐ 32. Sou desafiador sem ser rude.
- ☐ 33. Ofereço meu apoio sempre que posso, tanto na vida pessoal como na profissional.
- ☐ 34. Manifesto minha raiva e meus sentimentos mais fortes com moderação.
- ☐ 35. Respeito os limites pessoais.
- ☐ 36. Faço com que os outros sintam que são colaboradores importantes.
- ☐ 37. Mantenho-me à parte e não me envolvo.
- ☐ 38. Compartilho meus sentimentos e opiniões pessoais.
- ☐ 39. Sou aberto e franco em todas as situações.
- ☐ 40. Deixo que os outros dirijam sem supervisioná-los.
- ☐ 41. Reúno facções diferentes, mesmo que sejam contrárias.
- ☐ 42. Sou aberto a opiniões contrárias.
- ☐ 43. Concentro-me nos detalhes relevantes dos problemas.
- ☐ 44. Assumo pessoalmente a responsabilidade pelos resultados desfavoráveis
- ☐ 45. Sou sincero com os funcionários sobre descobertas controversas.
- ☐ 46. Abro exceções na política da empresa para adquirir informações importantes.
- ☐ 47. Delego problemas prioritários sempre que posso.

Sempre	Normalmente	Algumas vezes	Raramente	Nunca
5	4	3	2	1

- ☐ 48. Sou aberto aos sentimentos dos outros, até mesmo no auge da discussão.
- ☐ 49. Dou prioridade aos sentimentos que levaram a um conflito..
- ☐ 50. Permaneço sensível aos efeitos da manifestação dos meus próprios sentimentos.
- ☐ 51. Exprimo meus sentimentos de forma calorosa e sincera.
- ☐ 52. Sou capaz de obter facilmente apoio e ajuda.
- ☐ 53. Comunico minhas intenções de maneira clara.
- ☐ 54. Sou honesto a respeito dos meus próprios sentimentos e das minhas intenções.
- ☐ 55. Concentro-me nos sentimentos e nas intenções dos outros.
- ☐ 56. Ajudo as pessoas a compreenderem a si mesmas.
- ☐ 57. Estimulo os outros a ultrapassarem as expectativas do trabalho.
- ☐ 58. Gosto de desafios complexos e tenho prazer em esclarecer os fatos e encontrar uma solução.
- ☐ 59. Gosto de desafios complexos e acho meu trabalho pessoalmente gratificante.
- ☐ 60. Estou tão consciente da minha vulnerabilidade enquanto ser humano quanto do meu poder pessoal.